

Harri Palosaari

Kiinteistön ylläpidon johtaminen – teknisen ja hallinnollisen isännöinnin haltuunotto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Talotekniikka

Insinöörityö

5.12.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Harri Palosaari Kiinteistön ylläpidon johtaminen – teknisen ja hallinnollisen isännöinnin vastaanotto 60 sivua + 7 liitettä 5.12.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	talotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	kiinteistöjohtaminen
Ohjaajat	yliopettaja Antero Putkiranta liiketoimintajohtaja Lea Jokinen
<p>Insinöörityön tarkoituksena oli kehittää hallinnon, talouden ja tekniikan haltuunottoprosesseja kiinteistöhallinnon vaihdoksen yhteydessä. Tavoitteena oli saada nämä prosessit suoritettua entistä tehokkaammin ja systemaattisemmin jatkossa.</p> <p>Tarkasteltu prosessi alkaa, kun kiinteistöhallinnon sopimus allekirjoitetaan ja päättyy kahden kuukauden kuluttua haltuunoton aloittamisesta. Aluksi työssä analysoitiin tilaajalla nykyisin käytössä olevaa haltuunotto prosessia. Sen jälkeen laadittiin uusi prosessikuvaus. Apuna insinöörityön tekemisessä käytettiin alaa käsittelevää kirjallisuutta, asiantuntijahaastatteluja sekä samaan aikaan menossa olleita kiinteistöjen haltuunotto prosesseja.</p> <p>Työn tuloksena saatiin aikaan yksityiskohtainen prosessikuvaus sekä hyödylliset taulukot siitä, mitä asioita hallinnon, talouden ja tekniikan haltuunottojen yhteydessä tulee huomioida.</p>	
Avainsanat	kiinteistöjohtaminen, kiinteistömanagement, haltuunotto, isännöinti, tekninen isännöinti, hallinnollinen isännöinti

Author Title Number of Pages Date	Harri Palosaari Property management – transfer of the administration and engineering systems of properties. 60 pages + 7 appendices 5 December 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Building Services Engineering
Specialisation option	Property Management
Instructors	Lea Jokinen, Project Manager Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The aim of this final year project was to develop the transfer process of the administration, finance and engineering systems of a property. The goal was to make the process run more efficiently and systematically in the future.</p> <p>The process that was studied starts when a management contract is signed and ends when the transfer is complete. The target time is 2 months. To improve the transfer process, the current process was first analysed. Then a new process description was drawn up. For the final year project, literature was studied, specialists interviewed and the process was tested to the transfer processes which were going on during the project.</p> <p>As a result, a practical process description and check lists were created. These are meant to be used in the future. The project is also important in marketing when new clients are obtained.</p>	
Keywords	real estate management, property management, transfer process

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Kiinteistöjohtaminen	2
2.1	Suomen rakennuskanta	2
2.2	Kiinteistösijoittaminen ja sen erityispiirteet	4
2.3	Kiinteistöjohtamisen historiallinen kehitys	6
2.4	Kiinteistöjohtaminen	8
2.5	Managerin valinta	10
2.5.1	Managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi tilaajan kannalta	11
2.5.2	Managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi palvelutuottajan kannalta	12
2.6	Asiakkaat	14
2.7	Asiakkaiden erilaisia toimintatapoja ja strategioita	16
2.8	Tilaajan kannalta tärkeitä asioita	19
2.9	Erilaiset vuokrasopimusmallit asuntovuokrauksessa	20
2.10	Vuokrasopimukset toimitilavuokrauksessa	21
3	Realia Management Oy	26
3.1	Yritysesittely	26
3.2	Haltuunotto-prosessien nykytilanne ja kehitystarpeet	27
3.3	Haltuunotto-prosessin kuvaus	28
3.4	Haltuunotto-prosessin valvonta ja toteutus	29
3.4.1	Sopimuksen allekirjoittaminen ja tiedottaminen	29
3.4.2	Realia Managementin sisäinen aloituspalaveri	29
3.4.3	Kokous edellisen palvelutuottajan ja tilaajan kanssa	30
3.4.4	Kokous palvelutuottajien kanssa	30
3.4.5	Kokous käyttäjien kanssa	31
3.4.6	Haltuunoton tilannekatsaus	31
3.5	Laadun varmistaminen haltuunotossa	31
3.6	Yhteistyön kehittäminen	32
4	Hallinnollinen haltuunotto- ja luovutusprosessi	32
4.1	Oleellisimmat kiinteistöyhtiön tiedot	32
4.1.1	Tilaaja	32

4.1.2	Isännöitsijäntodistus	33
4.1.3	Yhtiöjärjestys	33
4.1.4	Osakeluettelo/osakasluettelo	34
4.1.5	Y-tunnus/suoraan omistetussa kiinteistöstä omistajan Y-tunnus	34
4.1.6	Rekisteröinti-ilmoitukset	34
4.1.7	Hallitus- ja yhtiökokousoyhtäkirjat	35
4.1.8	Erillissopimukset	35
4.1.9	Omistettavat osakkeet ja osuudet	36
4.1.10	Vakuutustiedot	36
4.1.11	Listaus annetuista ja saaduista vakuuksista	37
4.2	Oleelliset kiinteistön tiedot	37
4.2.1	Kiinteistörekisteriote	37
4.2.2	Rasitustodistus ja rasitesopimukset sekä mahdolliset muut rasitteet	38
4.2.3	Maanvuokrasopimukset	38
4.2.4	Liittymäsopimukset	38
4.2.5	Avain- ja kulunvalvontaoikeuksien hallinta	39
4.3	Oleelliset hallinnolliset sopimukset ja niiden erityispiirteet	40
4.3.1	Kiinteistöjohtaminen	40
4.3.2	Autopaikkojen ja muiden tilojen vuokraus	40
4.3.3	Sähkön ostaminen	41
4.4	Muita haltuunottoon liittyviä toimenpiteitä	42
4.4.1	Raportointi ja tiedottaminen hallitukselle, omistajille ja käyttäjille	42
4.4.2	Käyttäjäkokous	42
4.4.3	Tampuuriin ja Y-asemalle perustettava asiakas/kansiot, kohteen palvelulaskituksen aloittaminen	42
4.4.4	Tutustuminen kiinteistöön	43
4.4.5	Keskeneräisten töiden ja asioiden haltuunotto	43
5	Taloudellinen haltuunotto	44
5.1	Tilien käyttöoikeudet ja sopimukset	44
5.2	Laskujen hyväksyminen ja tiliöinti	44
5.3	Tilaaajan toivotat raportit	45
5.4	Säilytettävät kirjanpitoaineistot	45
5.5	Verotus	45
5.6	Budjetti	46
5.7	Lainat	46
5.8	Kululaskutuskäytäntö	46
6	Tekninen haltuunotto	46

6.1	Kiinteistöhuolto	46
6.1.1	Säätölaitteet (LVISA-laitteet)	47
6.1.2	Ulkoalueet	47
6.1.3	Lumenajo	48
6.1.4	Lumi- ja jääkuormien valvonta	48
6.1.5	Muuntamon käytönjohtajuus ja huolto	48
6.1.6	Hissit, nostolaitteet, liukuportaat ja -käytävät.	48
6.2	Määräaikaistarkastukset ja huollot	49
6.3	Kiinteistön turvallisuus	50
6.3.1	Hälytysten siirrot	50
6.3.2	Vartiointi	50
6.3.3	Valvontajärjestelmät	51
6.3.4	Pelastussuunnitelma	51
6.4	Kiinteistön ylläpitopalvelut	52
6.4.1	Siivous	52
6.4.2	Vaihtomatot	52
6.4.3	Ympäristöhuolto	52
6.4.4	Kulutusseuranta	54
6.5	Huoltokirja	54
6.6	PTS-suunnitelma ja kuntoarvio	55
6.7	Korjaukset	56
6.8	Piirustukset ja suunnitelmat	57
7	Loppupäätelmät	58
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Hallinnon haltuunotto (salainen)	
	Liite 2. Talouden haltuunotto (salainen)	
	Liite 3. Tekniikan haltuunotto (salainen)	
	Liite 4. Palvelukuvaus (salainen)	
	Liite 5. Haltuunottokokous tilaajan kanssa (salainen)	
	Liite 6. Haltuunottokokous palvelutuottajien kanssa (salainen)	
	Liite 7. Realia Managementin haltuunoton prosessikuvaus (salainen)	

Lyhenteet

allokointi	Kohdentaa, suunnata ja jakaa rajalliset voimavarat vaihtoehtoihin käyttötarkoituksiin
arvonmuutos	Kiinteistön arvonmuutos sijoitus- tai tarkasteluperiodin aikana
as.Oy	Asunto-osakeyhtiö
Asset Management (AM)	Kiinteistösijoitustoiminnan johtamista
benchmark	Tarkoittaa kiinteistöjohtamisessa tavoitepistettä tai tavoitetta. Etsitään toimintatapoja, jotka johtavat yrityksen parempaan suoritukseen.
elinkaari	Ajanjakso, jonka aikana rakennus kykenee tyydyttämään sille käytettävyydeltään asetetut vaatimukset. Eri elinkaaria ovat tekninen, taloudellinen ja oikeudellinen.
exitointi	Tarkoittaa kiinteistön tai rahaston omistuksesta luopumista.
Facility Management (FM)	Toimitilapalveluiden johtamista
kiinteistö	Itsenäinen maanomistuksen yksikkö, joka on merkitty kiinteistönä kiinteistörekisteriin (tilat, tontit jne.)
koy	Kiinteistöosakeyhtiö
KTI	Suomalaista kiinteistöalaa palveleva puolueeton asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa informaatio- ja tutkimuspalveluja.
kovenantti	Luottosopimukseen otettava erityisehto, joka korvaa vakuuden. Kovenanttia voidaan kutsua myös sopimusvakuudeksi.

Manageri	Kiinteistöjohtamisesta vastuussa oleva yritys tai henkilö.
nettotuotto	Kiinteistön nettotuotto muodostuu vuotuisesta hoitokatteesta, joka jää jäljelle kun toteutuneesta bruttovuokratuotosta on vähennetty toteutuneet käytön- ja ylläpidonkustannukset.
PRH	Patentti- ja rekisterihallitus.
Property Management	Operatiivisten toimintojen johtamista (tekniikka, talous, hallinto).
SWOT-analyysi	Nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa.
velkavipu	Tarkoittaa lainatun rahan käyttöä yleisimmin sijoituksissa (osakkeisiin, yrityksiin, johdannaisiin tai muuhun vastaavaan sijoitusinstrumenttiin). Velkavipu on keino lisätä oman pääoman tuottoa.

1 Johdanto

Idean työhöni sain tiiminvetäjältäni Kari Lainiolta sekä liiketoimintajohtajaltamme Lea Jokiselta. Työn aihe liittyy läheisesti nykyiseen työhöni kiinteistöpäällikkönä Realia Management Oy:n toimitilayksikössä. Olen ollut itse haltuun ottamassa useita vastuullemme tulleita kiinteistökohteita ja havainnut, miten laajasta kokonaisuudesta on kyse, joten aihe tuntui tärkeältä ja mielenkiintoiselta. Hyvin tehty haltuunotto helpottaa kiinteistön operatiivisen toiminnan johtamista alusta saakka, joten asiaan on tärkeää kiinnittää huomiota.

Työ tehdään työnantajani Realia Managementin näkökulmasta, joten nämä ohjeet ja havainnot ja ohjeet eivät välttämättä suoranaisesti sovellu kaikkiin muihin alan toimijoihin. Työ rajataan pääsääntöisesti koskemaan toimitilajohtamisen sekä suurasiaakkuuksien yksiköitä, mutta myös muut osastot yrityksen sisällä ottanevat käyttöön työn tuloksena syntyvät taulukot ja ohjeistukset. Prosessikuvausta tultaneen hyödyntämään palvelujemme markkinoinnissa.

Työssä keskitytään jo olemassa olevien kiinteistöjen haltuunottoprosessiin. Uusien kiinteistöjen haltuunottoprosessissa on monia erikoispiirteitä, mutta niitä ei tarkastella tässä työssä. Aihetta on tarkoitus jatkojalostaa yrityksen sisällä tämän insinööri työn pohjalta.

Työssä tarkasteltava aikajakso alkaa sopimuksen allekirjoittamisesta, ja käytännön toimet tulisi saattaa valmiiksi kahden kuukauden kuluessa kohteen haltuunoton aloittamisesta. Tässä vaiheessa siirrytään ylläpidon johtamiseen.

Työssä käsitellään ensin kiinteistöjohtamista yleisellä tasolla, ja pyritään ymmärtämään asioita omistajan näkökulmasta, koska omistajan etujen toteuttamisestahan kiinteistöjohtamisessa on loppujen lopuksi kyse.

Sen jälkeen työssä käsitellään haltuunottoprosessin nykytilaa sekä esitellään asiaan liittyvä prosessikuvaus ja käydään läpi sitä, miten haltuunotot tullaan jatkossa tekemään.

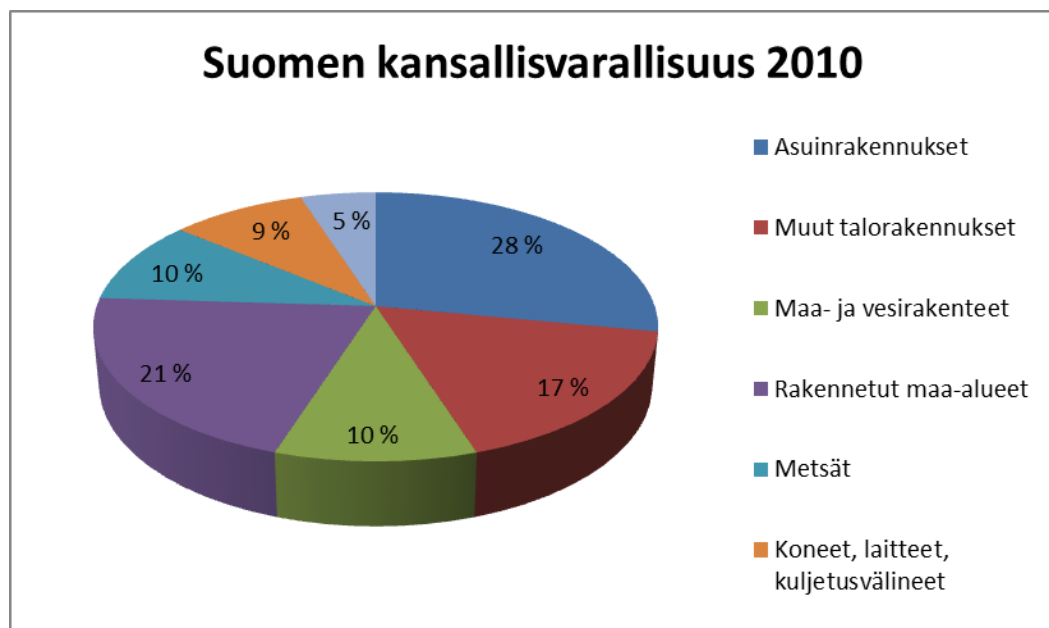
Suurin osa työstä käsittelee hallinnon, taloushallinnon ja teknisen haltuunoton prosesseja.

Konkreettisina työkaluina työstä saadaan tilaajalle prosessikuvaus, tarkistuslistat haltuunottoihin liittyen sekä haltuunottokokousten agendat, jotka otetaan työn valmistuttua käyttöön.

2 Kiinteistöjohtaminen

2.1 Suomen rakennuskanta

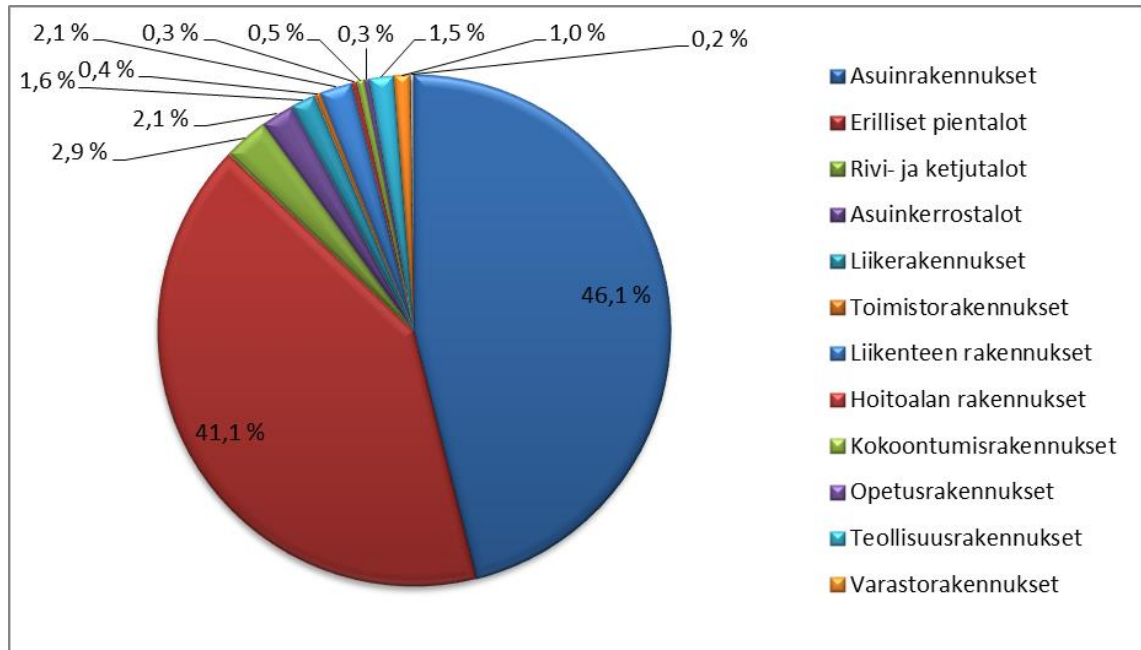
Vuonna 2010 Suomen kansallisvarallisuus oli noin 775 miljardia euroa, ja tästä summasta noin 73 % oli sitoutuneena kiinteistöihin ja rakennettuihin alueisiin. Yksittäisistä ryhmistä eniten noin 28 % osuudella kansallisvarallisuudesta on sitoutuneena asuinrakennuksiin. Kuvasta 1 voi nähdä, mihin asioihin Suomen kansallisvarallisuus jakaantuu.



Kuva 1. Suomen kansallisvarallisuus 2010 (1)

Vuoden 2012 lopussa Suomen rakennuskanta, johon ei lasketa kesämökkejä eikä myöskään maatalous- tai muita talousrakennuksia, oli noin 1,5 miljoonaa rakennusta.

Kuvasta 2 näkyy, että noin 85 prosenttia rakennuskannasta oli asuinrakennuksia, ja noin 15 prosenttia muita kuin asuinrakennuksia. Rakennuskannan koko kerrosala oli yhteensä yli 450 miljoonaa neliömetriä.



Kuva 2. Suomen rakennuskanta 2012 (2)

Toisin kuin monissa muissa maissa Suomen rakennuskanta on suhteellisen uutta, sillä suurin osa Suomen rakennuksista on rakennettu 1970-luvun jälkeen. 1970–2000-luvuilla on rakennettu noin 70 prosenttia kaikista rakennuksista. Nyt suuri osa tänä aikana rakennetuista taloista on tulossa teknisessä elinkaarensa ensimmäistä kertaa korjausrakentamisvaiheeseen.

Suurimman osan Suomen rakennuskannasta omistavat asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt, joiden suurimpina osakkeen omistajina ovat käytännössä yksityiset ihmiset. Niiden omistusosuus on noin 45 % kaikista rakennuksista. Yksityisten yritysten ja rahoituslaitosten omistusosuus on noin 25 % Julkisyhteisöt ja liikelaitokset omistavat noin 18 % rakennuskannasta. (3)

2.2 Kiinteistösijoittaminen ja sen erityispiirteet

Koska kiinteistöissä on niin suuri osa kansallisvarallisuudesta kiinni, myös sijoittajat ovat kiinnostuneita sijoittamaan niihin. Kiinteistösijoittamisessa on kyse pääomien sitomisesta kiinteistöihin tulevien tuottojen saavuttamiseksi.

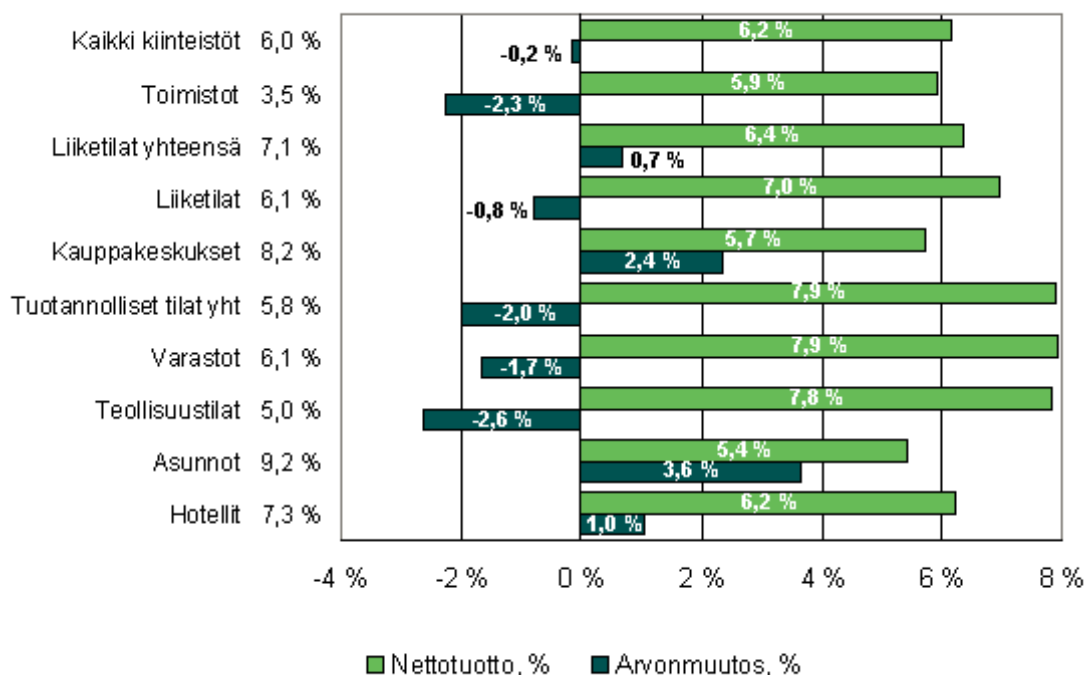
Kiinteistösijoitusmarkkinoihin vaikuttaa ensisijaisesti tilakysyntä. Tilakysyntään vaikuttaa mm. yleinen taloudellinen tilanne sekä määrällinen ja laadullinen tilatarve. Jos kiinteistösijoitusmarkkinoilla on tilakysyntää, silloin kiinteistösijoitusmarkkinoille on odotettavissa vuokra- tai myyntituottoja. Jos pääomamarkkinoilta rahan saatavuus ja hinta ovat hyviä eivätkä vaihtoehtoiset sijoitusmuodot ole yhtä houkuttelevia, rakennusmarkkinoille syntyy kysyntää. Silloin käynnistetään joko uudis- tai korjausrakennushankkeita. Tästä syntyy uutta tilakantatarjontaa markkinoille, jota pyritään myymään tai vuokraamaan. Kuvassa 3 on selvennetty kiinteistömarkkinoiden dynamiikkaa ja tunnuslukuja, joilla niitä mitataan.



Kuva 3. Kiinteistömarkkinoiden dynamiikka ja tunnusluvut. (4)

Kiinteistösijoittamisessa on omia erityispiirteitä muihin sijoitusmuotoihin verrattuna. Kiinteistösijoittamisen kautta saa yleensä melko vakaata nettokassavirtaa vuokratuottojen kautta. Lisätuottoa voi saada myös kiinteistön mahdollisesta arvonnoususta sijoitus- tai tarkasteluperiodin aikana. Kiinteistöissä on myös usein runsaasti kehityspotentiaalia, jonka avulla kiinteistön vuokrausastetta, tuottavuutta tai arvoa voidaan nostaa.

Kiinteistösijoittaminen tuo mukanaan hajautushyötyjä sijoittajille sekä toimii hyvänä inflaatio suojana sillä kiinteistöjen arvo nousee yleensä inflaatiota nopeammin. Kiinteistösijoittajat saivat vuonna 2011 noin 5–8 prosentin tuottoa sijoituksilleen. Arvon nousua kyseisenä ajanjaksona ei kaikille kiinteistötyleille taloustilanteesta johtuen kuitenkaan muodostunut, kuten voi nähdä kuvasta 4. Parhaan kokonaistuoton sai vuonna 2011 asunnoista sekä kauppakeskuksista.



Kuva 4. Kokonaistuotot kiinteistötyleittäin 2011 (5)

Toisaalta kiinteistösijoittamisessa on myös huonoja puolia muuhun sijoitustoimintaan verrattuna. Kiinteistöjen ongelmana on muun muassa epälikvidiys eli se, että niiden muuttaminen rahaksi on hidasta esimerkiksi pörssiosakkeisiin verrattuna, jotka voidaan saman tien myydä pois sen hetkellä pörssissä määräytyvällä hinnalla. Mitä arvokkaampi on kiinteistö, sen epälikvidimpi se yleensä on.

Kiinteistöomaisuus on myös yleensä vaikeasti muokattavaa sen elinkaaren aikana muuttuviin käyttäjien tarpeisiin. Suuri yksikkö koko on myös ongelma kiinteistösijoittamisessa. Siten sijoittajan täytyy ostaa joko suuria tai useita kiinteistöjä, jotta saa riittävästi tuottoa kiinteistösijoittamisesta. Yleensä kiinteistösijoittajan kannattaa hajauttaa salkkuaan, eli hankkia erilaisia kiinteistöjä eri sijainneilla ja näin pienentää kiinteistösalkkunsaa riskiä. Sijoitusten mitattavuus ja vertailtavuus ovat myös haasteellisempia kuin esimerkiksi sijoittamisessa pörssiosakkeisiin. Yksittäinen kiinteistö on myös aina sidottu yhteen tiettyyn paikkaan, ja näin ollen esimerkiksi yhteiskunnassa, paikkakunnalla tai tietyllä alueella tapahtuvat muutokset ja trendien vaihtumiset voivat vaikuttaa siihen voimakkaasti. Tästä esimerkkinä on, että Helsingissä Pitäjänmäen ja Herttoniemen alueiden haluttavuus toimistotiloina on vähentynyt jyrkästi viime aikoina, ja tämä näkyy kiinteistöjen hinnoissa ja vuokratasoissa.

Näiden edellä mainittujen piirteiden lisäksi kiinteistöjen vaivalloinen hallinnointi muodostaa kiinteistösijoittajalle yleensä ongelman. Siinä missä esimerkiksi pörssiosakkeita ei tarvitse juuri muuta kuin omistaa ilman hallinnointia, kiinteistöjen suhteen tilanne on täysin toinen. Kiinteistöjen elinkaaren aikana niiden tekniikasta, taloudesta, vuokrauksesta ja hallinnosta huolehtiminen muodostavat valtavan työmäärän ja kustannuserän. Vaikka sijoittaja ei aikoisikaan omistaa kiinteistöä pitkän aikaa, silti näitä asioita ei voi laiminlyödä, koska lait, asetukset, vuokralaiset ja käyttäjät vaativat kiinteistön omistajaa monella tavoin hoitamaan tietyt velvollisuudet. Mm. tästä syystä on syntynyt kiinteistöjohtamisen oma ammattikunta, joka pitää huolta erityyppisten kiinteistöjen kiinteistöjohtamisesta.

2.3 Kiinteistöjohtamisen historiallinen kehitys

Teollista tuotantoa ja kauppaa on harjoitettu käytännössä koko ihmiskunnan olemassaolon ajan. Esiteollisena aikana teollisuuden ja kaupan rakennukset olivat vaatimattomia ja yleensä yrittäjä vastasi itse käyttämistään tiloista. Tänä aikana tuotantotilat sijoituivat yleensä kodin yhteyteen tai sen välittömään läheisyyteen.

1600-luvun tieteellistä vallankumousta seurannut 1700- ja 1800-lukujen teollinen vallankumous aiheutti tarvetta rakentaa suurempia tuotanto- ja teollisuuslaitoksia sekä asuntoja maaseudulta työn perässä muuttaneille ihmisille. Tuotanto- ja teollisuuslaitosten rakentamisaikoihin vaikuttivat mm. liikenneyhteydet sekä energian saannin help-

pous, koska kustannukset tahdottiin saada mahdollisimman alas. Yrittäjät joita sanottiin usein patruunoiksi, keskittyivät yleensä tuotantoprosessiensa tehokkuuteen ja näiden tehtävien ohessa hoitivat itse myös kiinteistöön liittyvistä asioista huolehtimisen.

1900-luvulla yritysten omistukset siirtyivät suuremmissa määrin yksittäisiltä omistajilta osakkeenomistajille, ja tehtaiden ja tuotantolaitosten johtamisvastuusta palkattiin huolehtimaan ammattijohtajia. Tämän seurauksena yritysten johtajat ja omistajat havaitsivat, ettei yrityksen rahoja kannattanut sitoa rakennuksiin ja niiden ylläpitoon, vaan tuotantoon ja liiketoiminnan kehittämiseen. Toimitilojen kustannuksiin ja tuottoihin kiinnitettiin entistä suuremmissa määrin huomiota. Koska yritysten johtajilla ei ollut aikaa eikä taitoa kiinteistöistä huolehtimiseen, suuremmat yrityksen perustivat omia kiinteistöosastoja, jotka vastasivat yrityksen omistamista kiinteistöistä.

Vasta 1970- ja 1980-luvuilla tuli yrityksille suuremmissa määrin mahdolliseksi hankkia käyttöönsä vuokratiloja ja ostaa ulkopuolisia kiinteistöpalveluita. Kuitenkin aina 1990-luvun alkuun saakka yritysten kannatti yleisesti ottaen omistaa käyttämänsä kiinteistöt ja tilat, koska niiden vaikutus yritysten talouteen oli pelkästään positiivinen arvonnousun ja vuokratuottojen takia. Tuon ajan lama muutti asiat, ja se pakotti yritykset uudistamaan liiketoimintaprosessejaan ja aloittamaan rajuja säästötoimenpiteitä. Kiinteistöt muodostivat monen yrityksen kuluista toiseksi suurimman kuluerän, joten säästöjen aikaansaamiseksi turhia kiinteistöjä myytiin. Samalla ulkoistettiin ja irtisanottiin kiinteistöistä vastaavaa henkilöstöä, koska itse tuotetut palvelut eivät enää tuntuneet kilpailukykyiseltä vaihtoehdolta.

Säästötoimenpiteistä ja ulkoistamisista oli kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia yrityksille. Toiminnallisen tehokkuuden merkitys unohdettiin, kun kasvua yritettiin saada aikaan vain alentamalla kustannuksia ja ydintoiminnan tukitoiminnan ulkoistamisella halvimmalle mahdolliselle taholle. Tästä saattoi olla seurauksena yhtiön kilpailukykyyn heikkeneminen, koska säästettäessä saatettiin menettää muita mahdollisuuksia.

Nykyään ymmärretään selvemmin se, että kiinteistöjohtamisen tärkein tehtävä on tukea yrityksen ydintoimintoja ja mahdollistaa, sekä tuottaa yritykselle ja sen työntekijöille lisäarvoa. Kustannustehokkuutta ei ole unohdettu, mutta se ei kuitenkaan saa kaikkea huomiota enää kiinteistöjohtamisessa. Joskus esimerkiksi kalliskin inventointi kannattaa tehdä, koska sille voidaan laskea järkevä takaisinmaksuaika. Kiinteistöjen koko elinkaaren huomioiminen on muuttanut toimintaa kaikissa elinkaaren vaiheissa. Tämän

lisäksi kestävä kehityksen vaatimukset, kansainvälinen kvartaalitalous, tekniikan kehittyminen ja käyttäjien vaatimustason kasvaminen ovat asettaneet uusia vaatimuksia kiinteistöalalle. Kiinteistöjohtaminen on mukana jatkuvassa muutosprosessissa. (3)

2.4 Kiinteistöjohtaminen

Kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan kaikkien kiinteistöihin liittyvien toimintojen taloudellista ja tarkoituksenmukaista hoitamista (3). Termi kiinteistöjohtaminen liitetään niin kiinteistöliiketoimintaan kuin kiinteistöpitoonkin. Käytännössä kiinteistöjohtamista on monenlaista sen lisäksi, että se voi olla yrityksen sisäistä tai ulkoista kiinteistöjohtamista.

Kiinteistöjohtaminen voi liittyä sijoitustoiminnan johtamiseen (AM), operatiiviseen toimintaan liittyvään kiinteistökohteen johtamiseen (PM), toimitilajohtamiseen (FM) ja isännöintiin. Toisinaan kiinteistöjohtamiseen liitetään myös rakennuttamistoimintoja. (6) Kuvassa 5 on esitetty kiinteistöjohtamiseen kuuluvia eri johtamislajeja ja sitä, mitä niihin kuuluu.



Kuva 5. Kiinteistöjohtamisen eri muodot

Omaisuuuden tai sijoitustoiminnan hoitamisessa kiinteistöjä tarkastellaan omistajan tai sijoittajan näkökulmasta. Yleensä sijoittajat tai omistajat ostavat, myyvät tai kehittävät kiinteistösalkkuja, yksittäisiä kiinteistöjä tai niiden osia, ja sijoitustoiminnasta vastuussa oleva omaisuudenhoidaja seuraa ja ohjaa kiinteistöjen kannattavuutta. Omaisuuden hoitoon sisältyy siis kiinteistöjen ja tilojen hankinta ja myynti sekä varsinaisen sijoitus-salkun hoitaminen. (3)

Toimitilajohtamisessa kiinteistöjä ja niiden käyttöä tarkastellaan käyttäjien näkökulmas-ta. Toimitilajohtajat pyrkivät pitämään kiinteistön monipuoliset käyttäjäpalvelut hyvällä tasolla ja sellaisina, että käyttäjät ovat niihin tyytyväisiä.

Kiinteistöjohtamiseen liittyy myös rakennuttaminen omana muotonaan, ja siihen sisäl-tyy kaavoituksen ja rakentamisen prosesseista huolehtiminen, sekä rakennusprojektien kokonaisvaltainen johtaminen.

Tässä työssä kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan operatiiviseen toimintaan liittyvää joh-tamista, jonka tilaajana toimivat erityyppiset kiinteistöjen omistajat.

Palveluntuottajaa kutsutaan yleensä kiinteistö- ja osakeyhtiöissä manageriksi, kiinteis-töpäälliköksi tai toimitusjohtajaksi ja asunto-osakeyhtiössä isännöitsijäksi. Tässä työssä käytetään yleisnimitystä manageri, puhuttiinpa sitten mistä tahansa yhtiömuodosta.

Managerin tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että toimeksiantajan kiinteistöt ja tilat pysyvät toimintakuntoisina, tuottavina ja säilyttävät arvonsa. Managerit johtavat osakkeenomistajille kuuluvia asioita kuten kiinteistön hallintoa, taloutta, tekniikkaa sekä usein myös vuokrausta. Näitä asioita johdetaan omistajan tarpeiden mukaisesti räätä-löidyn sopimuksen perusteella.

Operatiiviseen toimintaan liittyvä kiinteistöjohtaminen on suhteellisen uusi asia Suo-messa. Sen voidaan nähdä olevan lähtöisin 1990-luvun lopulta, kun vakuutusyhtiöiden ja pankkien kiinteistöosastoja yhtiöitettiin ja ulkoistettiin. Ensimmäinen ulkomainen kiin-teistösjoitaja tuli Suomeen vuonna 2002, kun hollantilainen Wereldhave osti Spondal-ta Kauppakeskus Itiksen.

Kymmenen viime vuoden aikana yhtiö-, sopimus-, rahoitus- ja raportointimallit ovat uudistuneet täysin, ja toimijoita säätelevät lait ja normit ovat lisääntyneet. Toiminta on yhtenäistynyt kansainvälisellä tasolla.

2.5 Managerin valinta

Kiinteistöjohtamispalveluiden ostamisen taustalla on yleensä halu saada asiantuntija-palvelua sekä tarve pitää oma organisaatio mahdollisimman kevyenä ja keskittyminen ydinliiketoimintaan. Valinta tehdään yleensä kilpailutuksen perusteella, johon tarjouksia pyydetään usealta kiinteistöjohtamisyritykseltä.

Sopimukset eivät ole yleensä sidottuja henkilöihin vaan yrityksiin. Saatuaan uuden kohteen vastuulleen palvelua tuottava yritys nimeää omasta organisaatiostaan luonnollisen henkilön manageriksi, joka huolehtii räätälöidyn sopimuksen mukaisten tehtävien hoitamisesta.

Jos yhtiön yhtiöjärjestys vaatii, että yhtiöllä on oltava toimitusjohtaja, yleensä nimitään yhtiön toimitusjohtajaksi manageri. Toisinaan taas manageria ei nimitä yhtiön toimitusjohtajaksi, mutta hänelle annetaan prokuura eli nimenkirjoitusoikeus yhtiön nimissä. Osakeyhtiön toimitusjohtajan valitsee virallisesti osakeyhtiön hallitus. Reunaehdot osakeyhtiölle säättää osakeyhtiölaki. Sen mukaan osakeyhtiön toimitusjohtajan tulee olla täysi-ikäinen. Toimitusjohtajana ei voi toimia oikeushenkilö eikä alaikäinen eikä konkurssissa oleva, eikä se, jolle on määrätty edunvalvoja tai jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu. Liiketoimintakielto vaikuttaa kelpoisuuteen toimia toimitusjohtajana tietyissä tapauksissa. Osakeyhtiön toimitusjohtajalla tulee olla asuinpaikka Euroopan talousalueella, ellei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä. (7)

Manageria vaihdettaessa uuden palvelutuottajan voi olla hyvä pyrkiä saamaan selville vaihtamiseen johtaneita syitä. Jos edellisestä managerista ja palvelutuottajasta luovuttiin esimerkiksi sen vuoksi, etteivät he hoitaneet velvoitteitaan, uuden kohteen halluunotto tulee olemaan helpompaa, koska odotukset eivät ole liian korkealla. Toisaalta tällaisessa tilanteessa uudelta palvelutuottajalta ja managerilta odotettaneen aktiivista otetta yhtiössä, sillä muutoksen edelliseen verrattuna täytyy näkyä.

Usein kiinteistöjohtamisesta vastaavaa yritystä vaihdetaan tietyn ajanjakson jälkeen vaikka ostettuun palveluun oltaisiin tyytyväisiä. Säännöllinen, määrävälein toistuva kilpailutus tehdään esimerkiksi sopimuskauden päättyessä julkisella sektorilla julkisen kilpailutuksen hankintalakien mukaisesti. Muut omistajat suorittavat kilpailutuksia itse asettamiseen määräajoin. Tämän asian ymmärtäminen auttaa arvioimaan sitä, kuinka pitkäkestoinen asiakassuhde on odotettavissa.

2.5.1 Managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi tilaajan kannalta

Managerin vaihtamiseen liittyy riskejä sekä tilaajan että uuden palvelutuottajan kannalta. Tilaajan kannalta oleelliset riskit liittyvät palvelun tason laskemiseen, kiinteistöjen mahdolliseen laiminlyömiseen, käyttäjätytymättömyyden kasvamiseen sekä mahdollisiin ongelmiin tiedottamisessa ja raportoisimisessa.

SIS. YMPÄRISTÖ	+		-	
	<u>VAHVUUDET</u>		<u>HEIKKOUEDET</u>	
	Saa reaalihinnan selville. Sopimuksen selventäminen ja muuttaminen paremmaksi.		Uusi manageri ei tunne kiinteistöä, tilaajaa eikä käyttäjiä. Tilaajan aikaa ja resursseja vaaditaan kilpailutuksessa ja haltuunotossa.	
	<u>MAHDOLLISUUDET</u>		<u>UHKAT</u>	
	Palvelun laatu voi parantua.		Palvelun laatu laskee.	

ULK. YMPÄRISTÖ

Palvelun hinta voi laskea. Käyttäjätyytyväisyys voi parantua. Huomataan uusia tärkeitä asioita.	Kiinteistöä laiminlyödään. Käyttäjät tulevat tyytymättömiksi. Palveluntuottaja ei sitoudu. Tiedottaminen ei toimi. Raportointi ei toimi.
---	--

Toisaalta jos tilaaja on pitkään käyttänyt samaa palveluntuottajaa ja hyväksynyt vuosittain hinnankorotuksia, palvelun hinta voi olla markkinahintoja kalliimpi. Tässä tapauksessa voi olla perusteltua suorittaa kilpailutus jo pelkästään hinnan tarkistamisen vuoksi. Jos palvelutoimittajan laatu ei vastaa enää odotuksia eikä sopimusta, tilaajalla on mahdollisuus saada parempaa palvelua ja uusittua itsensä kannalta mahdollisesti huono sopimus paremmaksi. Koska palveluntuottajien kilpailutus, valinta ja haltuunottoon osallistuminen tulevat vaatimaan tilaajan aikaa ja resursseja, kilpailutusta ei yleensä haluta tehdä ilman hyvää tai pakottavaa syytä. Palveluntuottajan vaihtamiseen liittyy aina riskejä, koska uuden palveluntuottajan lupauksista huolimatta palvelun taso voi laskea merkittävästi ja sillä voi olla vaikutuksia mm. kiinteistön kuntoon, käyttäjiin ja kassavirtoihin.

Kuva 6. Managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi tilaajan kannalta.

Kuvassa 6 on esitetty tilaajan kannalta managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi, jossa vahvuuksien, mahdollisuuksien, heikkouksien ja uhkien alle on koottu oleelliset asiat

2.5.2 Managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi palveluntuottajan kannalta

Myöskään palveluntuottajan kannalta uuden asiakkaan tai kohteen saaminen ei ole täysin riskitöntä, vaikka se tuokin lisäkassavirtaa yritykselle. Suurimpana riskinä asiassa on väärin arvioitu työmäärä sekä tarjouksen sisältö, ja sen myötä väärin laskettu tarjoushinta. Varsinkin pitkissä määräaikaissopimuksissa väärin laskettu tarjous voi aiheuttaa vahinkoa yrityksen kassavirralle ja kannattavuudelle.

Haltuunottovaihe voi myös sitoa resursseja merkittävässä määrin, jos edelliseltä palveluntuottajalta tai tilaajalta ei saada tarvittavia dokumentteja ja tietoja. Usein on erittäin vaikeaa saada edellinen palveluntuottaja tai edes tilaaja toimittamaan kaikki heiltä pyydettyt dokumentit ja tiedot. Kaikki saadut dokumentit ja tiedot tulee ehdottomasti kirjata ylös jottei ole myöhemmin vastuussa, jos joitakin tärkeitä dokumentteja puuttuu.

Managerien motivoiminen uuden kohteen hoitamiseen voi olla haasteellista, jos managereilla on kohteita jo ennestään riittävästi hoidossa. Lisätyövoiman rekrytoinnin onnistuminen on myös haasteellista.

Suurimpina mahdollisuuksina uusien kohteiden saamisesta on lisämyyntipotentiaali tai mahdollisuus saada tilaajalta uusia kohteita hoidettavaksi, jos palveluun ollaan tyytyväisiä. Referenssiarvoa eri kohteille on vaikea määritellä ja mitata.

Kuvassa 7 on esitetty managerin vaihtamiseen liittyvä SWOT-analyysi palveluntuottajan kannalta, jossa vahvuuksien, mahdollisuuksien, heikkouksien ja uhkien alle on koottu oleelliset asiat.

		+	-
SIS. YMPÄRISTÖ	VAHVUUDET	Kassavirran lisääntyminen.	HEIKKOUEDET Sitoo resursseja muista kohteista ainakin haltuunottovaiheessa. Henkilökunnan motivoiminen.
	MAHDOLLISUUDET	Lisämyyntipotentiaali. Referenssiarvo. Asiakaskannattavuus.	UHKAT Asiakaskannattavuus. Rekrytoinnin tarve. Asiakaspysyvyys. Väärin arvioitu työmäärä. Edellinen palveluntuottaja. Tilaaja.
ULK. YMPÄRISTÖ			

Kuva 7. Managerin vaihtoon liittyvä SWOT-analyysi palveluntuottajan kannalta.

2.6 Asiakkaat

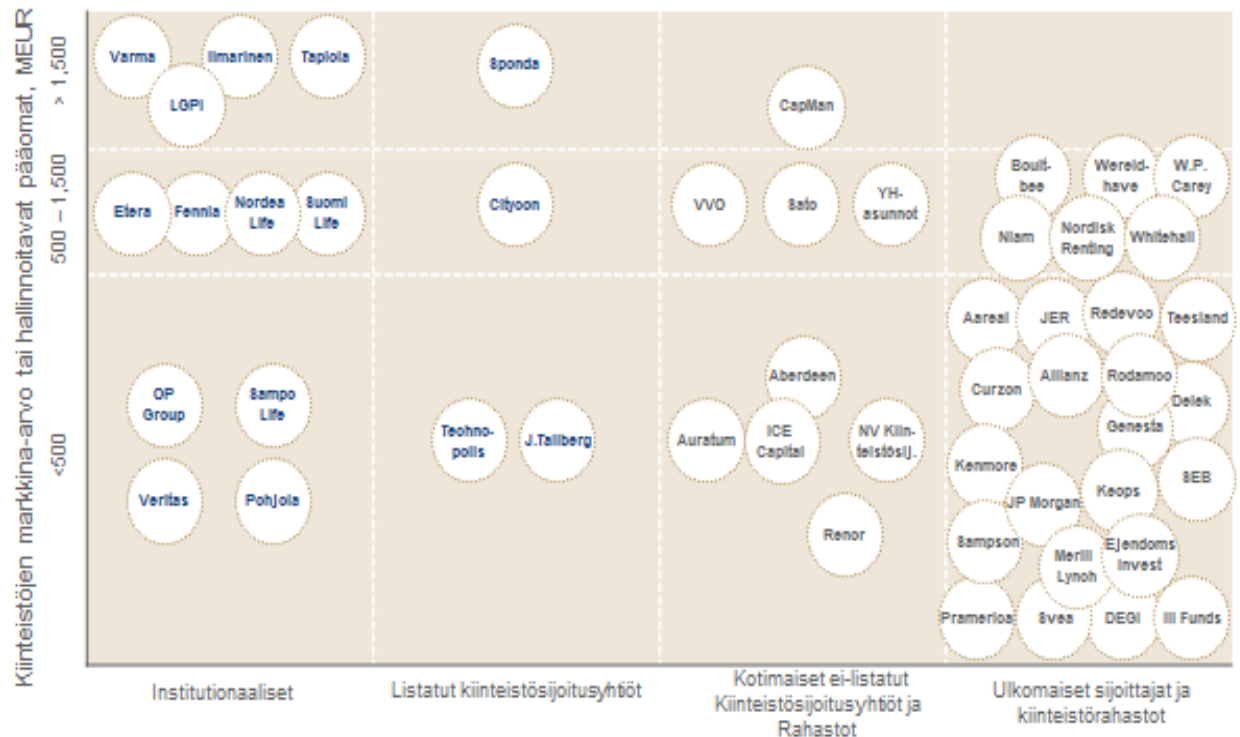
Kiinteistöjohtamispalveluita tarjoavan yrityksen ja managerin on tärkeää ymmärtää mm. palvelua ostavan asiakkaan eli tilaajan taustat, rahoitus ja kiinteistösijoitusstrategia, sekä erilaiset vuokrasopimusmallit, kun uutta kohdetta aletaan haltuunottamaan.

Uuden kohteen haltuunoton yhteydessä täytyisi ensinnäkin kyetä tunnistaa mihin kategorian omistaja kuuluu. Kiinteistöjen omistajat voidaan lyhyesti jakaa seuraaviin kategorioihin:

- Vakuutusyhtiöt ja eläkekassat
 - Kiinteistösijoittaminen ei ole ydinliiketoimintaa vaan yksi sijoituslaji muiden joukossa. Laki säätelee toimintaa siten, että velkavipua ei voida käyttää. Harjoittavat suoraa ja epäsuoraa kiinteistösijoittamista.
- Kiinteistösijoitusyhtiöt
 - Kiinteistösijoitusyhtiöillä on pitkä sijoitusjänne. Tavoitteena on turvata vakaalla kassavirralla osingonmaksukyky omistajille.
- Rahastot
 - Rahastojen tavoitteena on hyvä vuotuinen tuotto. Velkavivutusta käytetään aktiivisesti. Kiinteistön arvonnousu on olennainen osa tuottoa, joka pyritään saamaan exitissä. Exitin ajoitusta voidaan muuttaa markkinatilanteen niin vaatiessa.
- Säätiöt
 - Kiinteistöt ovat säätiöille yksi sijoituslaji monen muun joukossa. Joskus myös muut tarkoitukset ajavat voiton maksimoinnin ohi.

- Yksityiset sijoittajat
- Käyttäjäyritykset
 - Käyttäjäyrityksen ovat vaativia kiinteistöjohtamisen suhteen, koska he ovat itse tiloissa läsnä. Tilat pidetään hyvässä kunnossa ja niitä kehitetään.
- Yksittäiset kiinteistöosakeyhtiöt
- Pankit
 - Pankkien tavoitteena on usein vakuuden arvon säilyminen, ja exitointi heti kun mahdollista.
- Rakennusliikkeet
 - Tavoitteena on ennen kaikkea nopea exitointi. (8)

Kuvassa 8 on esitetty erilaisten sijoittajien markkina-arvoja ja kategorisoitumista vuodelta 2010. Osa kuvassa mainituista sijoittajista on tämän jälkeen poistunut Suomen markkinoilta.



Kuva 8. Erilaisia sijoittajia vuonna 2010 (8)

2.7 Asiakkaiden erilaisia toimintatapoja ja strategioita

Asiakkaan kiinteistösijoitus- ja korjausstrategian ymmärtäminen ovat asioita, joita managerin täytyy tietää voidakseen toteuttaa omistajan tavoitteita.

Omistajista ja kiinteistösijoittamisesta on hyvä tietää seuraavat asiat:

- Toiminnan aikajänne
 - Aikajänne voi olla pitkä (yli 10 v), lyhyt (alle 10v), ennalta määrätty (esimerkiksi 5 v).
- Sijoittamisen reunaehdot
 - Useilla sijoittajilla sijoittamisen reunaehdot ovat mm. maantieteellinen fokus, jossa sijoitetaan esimerkiksi vain Helsingin keskustan toimistoihin. Käyttötarkoituksen mukainen sijoittaminen säätelee siten, että sijoite-

taan esimerkiksi logistiikkahalleihin. Vuokralaisrajoituksia voidaan myös asettaa ja hyväksyä vuokralaisiksi vain tietyt kriteerit täyttäviä vuokralaisia. (8)

- Riskiluokka. Sijoittajat voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri luokkaan sijoitusriskin mukaan:

1. "CORE"-sijoittaja:

- Pitkä sijoitusjänne
- Arvostaa vakaita tuottoja
- Karttaa riskiä
- Nettotuotolla suurempi painoarvo kuin arvonmuutoksella
- Esimerkiksi instituutiot, yksityishenkilöt, Core-rahastot.

2. "VALUE ADDED" -sijoittaja:

- Hyväksyy enemmän riskiä kuin Core-sijoittaja
- Kiinteistön arvonnousu olennaista
- Edellyttää aktiivista kiinteistöjohtamista
- Kiinteistösijoitusyhtiöt, -rahastot, kiinteistökehittäjät.

3. "OPPORTUNISTIC" -sijoittaja:

- Tuotto-odotus painottuu arvonnousuun.
- Laaja keinovalikoima käytössä.
- Kehittämisorientoitunut, hyväksyy riskit ja haasteet.

- Käyttää voimakasta velkavipua ja siksi lainoihin liittyvät ehdot vaikuttavat voimakkaasti strategiaan ja maksukykyyn ajoittaisesti.
- Kiinteistökehitys- ja sijoitusyhtiöt, rahastot. (4)
- Toimintaa rajoittavat lait, direktiivit ja ohjeet
 - Tällaisia ovat esimerkiksi IFRS, Basel II ja III, Solvenssi-säännöt, AIFM-direktiivi, Inrev Guidelines sekä EPRA Best Practices (8)
- Rahoitus
 - Lainakovenanteista yleisimpiä ovat LTV (vakuusarvo) ja kassavirta. Lainakovenanteista johtuen operatiivinen toiminta saattaa managerin mielestä joskus vaikuttaa poukkoilevalta. Lainakovenanteissa voi olla esimerkiksi ehto, että nettokassavirran on oltava 1,5xlainanhoitokulut. Jos ehto rikkoutuu, pankilla voi olla oikeus irtisanoa laina tai laina voi kallistua merkittävästi.
 - Kassavirtakovenantista johtuen eteen voi myös tulla tilanne, jossa kohdetta ei myydä, vaikka sille olisi ostaja hyvään hintaan. Kohdetta ei voida myydä, koska jäljelle jäävän portfolion vuokrakassavirta ei riitä kattamaan kassavirtakovenanttia
 - Lainakovenanttien vuoksi haasteellinen kohde saatetaan jättää myymättä, vaikka sille olisi ostaja, eikä kohteelle ole odotettavissa arvonnousua. (8)

Kiinteistösijoitusstrategian ymmärtämisen jälkeen tilaajan kanssa tulee keskustella kiinteistöihin liittyvästä korjausstrategiasta tarkemmin, jotta ymmärretään, kuinka paljon mihinkin kiinteistöön kannattaa panostaa kiinteistön ylläpidon johtamisen resursseja. Korjausstrategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, ja omistajan kanssa tulee selvittää, mihin seuraavista ryhmistä tilaajan kohde kategorisoidaan:

1. Perusparannettava kiinteistö

- Tällaisessa kiinteistössä pyritään parantamaan kiinteistön teknistä ja toiminnallista tasoa esimerkiksi rakentamalla jäähdytys. Nykyaikaisten toi-

mintojen ottaminen käyttöön nostaa kiinteistön arvoa. Tällaisia toimenpiteitä suoritetaan yleensä vain vuokralaisen vaihtuessa.

2. Peruskorjattava kiinteistö

- Tällaisessa kiinteistössä pyritään säilyttämään toimintojen nykytaso. Kiinteistön arvo säilyy ennallaan.

3. Uusi, peruskorjattu, purettava tai myynnissä oleva kiinteistö

- Tällaiseen kiinteistöihin ei yleensä tehdä mitään, mitä ei ole aivan pakko tehdä. Kiinteistön tekninen ja toiminnallinen taso laskee. Korjausvelka kasvaa ja riskit kasvavat. Pitkässä juoksussa tämä vaihtoehto on aina kallein.

2.8 Tilaajan kannalta tärkeitä asioita

Kaikessa kiinteistösijoittamisessa kiinteistö- ja sijoittajatyypistä riippumatta tilaajan kannalta tärkeintä on onnistunut vuokraustoiminta, koska kohteiden arvonmääritys on kassavirtaperusteista.

Toiseksi tärkeintä on optimoida kulut tuottotaso huomioiden sekä

- välttää korjausvelan syntyminen mahdollisuuksien mukaan
- ennakointi, aikataulut, hyödyntää suuruuden ekonomiaa
- huomioidaan toiminnassa energiansäästö, vihreät ja eettiset arvot
- tehdä kulujen benchmarking
- saatava perusparannuksista vastaavat tuotot

Tilaajan kannalta on olennaisen tärkeää joko ostaa tai tuottaa itse ammattitaitoisia taloushallinnon palveluita. Näihin kuuluvat mm. rahoitus ja verosuunnittelu sekä raportointi sijoittajille ja rahoittajille, usein myös managerille.

Tärkeää on myös toimialaosaaminen esimerkiksi kauppakeskuksissa (liikevaihtosidonnaiset vuokrat) tai logistiikkakohteissa.

Kiinteistön kehittäminen lyhyen aikajänteen sijoittamisessa (alle 10 v) on mahdollista pääsääntöisesti vain vuokrasopimuskannan kehittämisen kautta

- Esimerkiksi kiinteistörahastojen kohteissa on kaavamuutoksia, käyttö-tarkoituksen muutoksia sekä lisärakentamista harvemmin kuin kiinteis-tösijoitusyhtiöiden portfolioissa

Dokumentoinnin tärkeyttä ei tule koskaan väheksyä, koska ostoja ja myyntejä tapahtuu usein ja lyhyellä varoitusajalla. Tämä asia korostuu etenkin pankkien hallussa olevien vakuuksien kiinteistöjohtamisessa. Pankin on voitava todistaa tehdyt toimenpiteet parhaiksi mahdollisiksi vakuuden arvon säilymiseksi. (8)

2.9 Erilaiset vuokrasopimusmallit asuntovuokrauksessa

Isojen asunto-omistajien vuokrauksessa, jossa omistaja omistaa kaikki huoneistot, vuokrasopimusmalli ja kustannusten jakoperuste ovat yleensä melko selkeitä ja yksinkertaisia. Omistaja perii vuokraa, mutta vastaa yleensä kaikista asuntoon liittyvistä kuluista käytösähköä ja vettä lukuun ottamatta. Vuokrasopimuskausi voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1. Toistaiseksi voimassa oleva

- Irtisanottavissa kummankin osapuolen toimesta koska tahansa irtisanomisajan puitteissa.

2. Määräaikainen vuokrasopimus

- Määritellään vuokrasuhteen kesto jo sopimuksetekovaiheessa. Päätyy ilman erillistä ilmoitusta.
 - Voidaan irtisanoa kesken vuokrasopimuskauden vain tuomioistuimen luvalla ja hyvillä perusteilla
3. Toistaiseksi voimassa oleva, jossa ensimmäinen mahdollinen irtisanomispäivä on esimerkiksi 1-3 vuoden kuluttua sopimuksen alkamisesta
- Sopimuksessa voidaan sopia sopimussakosta jos sopimus irtisanotaan kesken sopimuskauden.

2.10 Vuokrasopimukset toimitilavuokrauksessa

Kiinteistöosake- ja osakeyhtiöissä tilojen käyttäjänä voi olla kiinteistön omistaja joko suoraan tai epäsuorasti, jolloin omassa käytössä oleva rakennus tahdotaan yleensä pitää hyvässä kunnossa, ja managerin toivotaan olevan aktiivinen erityisesti kunnossapitoon liittyvissä asioissa.

Suomessakin on yleistynyt ns. ”sale and lease back”-menettely. Useat aiemmin kiinteistöjä omistaneet yritykset ovat myyneet omistamiaan kiinteistöjä kiinteistösijoittajille ja jääneet niihin vuokralle. Näin kiinteistöissä sitoutuneena oleva pääoma on voitu vapauttaa ydinliiketoiminnan kehittämiseen ja siihen liittyviin investointeihin. Mm. tämän kehityksen seurauksena on syntynyt erilaisia tapoja vuokrata kiinteistöjä. Kuvassa 9 on esitetty se, miten omistaja-käyttäjän ja vuokralaiskäyttäjän toimitilakustannukset voivat eri vuokrasopimusmalleissa ja kululajeissa muodostua.



<p>OMISTAJA-KÄYTTÄJÄ: pääomakustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ kiinteistöön sidotun pääoman kustannus ▶ sisältö: poistot, korot, (verot, vakuutukset - rajapinta ylläpitokustannuksiin) <p>+ ylläpitokustannukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ kuluryhmät 1-13 (kiinteistökaava) <p>+ käyttäjäpalvelujen kustannukset, mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ siivous ▶ aula- ja vastaanottopalvelut ▶ käyttäjäsihtööri 	<p>VUOKRALAISKÄYTTÄJÄ:</p> <p>nettovuokrasopimus</p> <p>vuokra (= pääomakustannukset)</p> <p>+ ylläpitokustannukset</p> <p>+ käyttäjäpalvelujen kustannukset</p> <p>bruttovuokrasopimus</p> <p>vuokra (= pääomakustannukset + ylläpitokustannukset)</p> <p>+ käyttäjäpalvelukustannukset</p>
---	---

Kuva 9. Toimitilakustannusten muodostuminen (4).

Omistaja-käyttäjä vastaa itse kiinteistöstä muodostuvista kustannuksista, mutta vuokralaisten kanssa niistä voidaan sopia useilla eri tavoilla.

Kiinteistöstä muodostuvat kustannukset voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri pääryhmään, ja näiden kustannusten jako on välttämätöntä ymmärtää, jotta voi ymmärtää erilaiset vuokrasopimusmallit:

1. Pääomakustannukset

- Näillä kustannuksilla tarkoitetaan kiinteistöön sidotun pääoman kustannuksia, jotka koostuvat koroista ja laskennallisista poistoista.
- Korkotekijä koostuu sidotulle pääomalle asetetusta tuottovaatimuksesta. Sidotun pääoman arvo voi tapauskohtaisesti olla kirjanpitoarvo, markkina-arvo tai kiinteistön tekninen nykyarvo. Esimerkiksi vuokratontin tonttivuokrat lasketaan kuuluviksi kiinteistön pääomakustannuksiin. (9)

2. Ylläpitokustannukset

- Ylläpitokustannuksiin kuuluvat kaikki kiinteistön ylläpidosta aiheutuvat kustannukset. Ylläpitokustannuksiin sisältyvät kaikki kiinteistön päivittäisestä käytöstä ja ylläpidosta aiheutuvat muuttuvat ja kiinteät kustannukset, jotka koostuvat henkilöstö-, aine-, tarvike ja kalustokuluista.

- Nämä kustannukset aiheutuvat siitä, että kiinteistössä vallitsevat olosuhteet saadaan vastaamaan sen käytön vaatimia tarpeita sekä toiminnoista, joilla kiinteistön kunto, arvo, käytettävyys ja toiminnallisuus säilytetään.
- Kustannuksiin ei sisällytetä omistajaorganisaation keskushallinnon kustannuksia. Kiinteistön käytöstä ja fyysisen kiinteistön ylläpidosta koostuvia kustannuksia ei tarvitse erotella toisistaan, koska ne liittyvät kiinteästi toisiinsa, ovat osittain päällekkäisiä ja niiden välinen ero voi vaihdella tapauskohtaisesti. (9)
- Yleisesti ylläpitokustannukset jaetaan seuraaviin kululajeihin, jotka on myös esitetty kuvassa 10:
 1. Hallinto. Suoraan kiinteistölle kohdistuvat hallinnon kulut, tekninen ja hallinnollinen isännöinti sekä yleis- ja toimistokulut
 2. Käyttö ja huolto. Kiinteistön huolto, laitteiden sekä järjestelmien toimintakunnon säilyttäminen, turvallisuus, kulutusseuranta
 3. Ulkoalueiden hoito. Ulkoalueiden puhtaanapito, kesä- ja talvikauden työt
 4. Siivous. Kiinteistön sisäpuolisesta siivouksesta, ikkunoiden pesusta ja vaihtomatoista (omistajalle) aiheutuneet kulut
 5. Lämmitys. Lämmittämiseen tarvittavasta lämpöenergiasta aiheutuneet kulut
 6. Vesi ja jätevesi. Perusmaksut, käyttövesimaksut, jätevesimaksut
 7. Sähkö ja kaasu. Kiinteistösähkö, jäähdytys (ei sisällä käyttäjän toimintaan vaadittavaa sähköä)
 8. Jätehuolto. Jätehuoltoliikkeen veloittamat jätteen kuljetus- ja käsittelymaksut, jäteastioiden vuokrat, ympäristöhuolto
 9. Korjaukset. Kulut rakennus- ja talotekniikan säilyttämisestä alkuperäisellä tasolla

10. Muut hoitokulut. Apuerä kuluille, joita ei ole voitu kohdistaa muualle

11. Kiinteistövero. Omistetusta tontista ja rakennuksesta maksettava vero

12. Vuokrat. Tonttivuokrat ja muut maa-alueiden käytöstä maksetut vuokrat tai vastikkeet

13. Vahinkovakuutukset. Kiinteistön vakuutusmaksuista aiheutuneet kulut (4)



Kuva 10. Kiinteistökustannusten muodostuminen

3. Käyttäjäpalvelujen kustannukset

- Käyttäjäpalvelukustannukset koostuvat tilojen käyttäjien tarpeita tyydyttävien palvelujen kustannuksista. Nämä palvelut eivät välttämättä liity tiloihin tai niiden käyttöön. Aiheutuneet käyttäjäpalvelukustannukset peritään käyttäjältä yleensä käyttökorvauksina. Näihin kuluihin sisältyy mm. seuraavia asioita:

- siivous
- aula- ja vastaanottopalvelut
- käyttäjä sähkö.

Vuokralaiskäyttäjän kanssa käytetään yleisimmin kolmea sopimusmallia:

1. Nettovuokrasopimus

Nettovuokralla katetaan pääomakustannusten lisäksi pääoman erilliskustannukset. Nettovuokrasuhteessa vuokralainen maksaa itse kaikki ylläpidon kustannukset. Omistaja suorittaa yleensä vuosittain muutamia auditointeja, joissa pyritään varmistamaan siitä, että kiinteistön ylläpitoa ei ole laiminlyöty. Tämä sopimusmalli edellyttää yksityiskohtaisia sopimista ylläpidosta ja sen valvonnasta.

2. Bruttovuokrasopimus

Bruttovuokralla katetaan kiinteistökustannukset ja yleensä puhekielessä vuokralla tarkoitetaan nimenomaan bruttovuokraa. Bruttovuokra on vuokralaisen tilasta maksama kokonaisvuokra, joka sisältää korvauksen tilaan sidotulle pääomalle (pääomakustannukset ja pääoman erilliskustannukset) ja ylläpidon kustannukset. Bruttovuokra voi myös sisältää tapauskohtaisesti käyttö- ja käyttäjäpalvelukustannuksia. Bruttovuokrasopimuksessa vuokranantaja kantaa riskin ylläpitokustannusten noususta, jos ne nousevat vuokratason nousua nopeammin niin kuin esimerkiksi viime aikoina on käynyt. (9)

3. Jaetun vuokran vuokrasopimus

Jaetun vuokran sopimuksessa vuokranantaja vastaa ylläpidosta. Vuokralainen maksaa toteumaan perustuvaa ylläpito- ja pääomavuokraa. Tällaisessa vuokrasopimuksessa vuokralainen kantaa riskin kustannusten noususta. (8)

3 Realia Management Oy

3.1 Yritysesittely

Realia Management Oy on osa Realia Group-konsernia, joka on asunto- ja toimitilaomaisuuden hallintaan erikoistunut asiantuntijakonserni. Realia Group Oy on Pohjoismaiden suurin asunto- ja toimitilaomaisuuden hallintaan erikoistunut asiantuntijakonserni. Yhtiö on perustettu vuonna 2006 fuusioimalla SKV-yhtiöt Huoneistokeskuksen kanssa samaan portfolioon. Realia Groupin liikevaihto vuonna 2012 oli 111 miljoonaa euroa, ja yhtiö työllistää noin 1 500 työntekijää, joista 1 300 Suomessa.

Realia Managementin palveluita ovat

- asuntovuokrauspalvelut vuokra-asuntoa etsiville
- asuntovuokrauspalvelut sekä yksityisille että ammattisijoittajille
- asuntojen hallinnointipalvelut yksityisille asuntosijoittajille
- toimitilojen ja asuntojen kiinteistöjohtamispalvelut
- toimitilojen välitys
- arviointipalvelut.

Realia Management Oy:n palveluksessa on noin 140 asiantuntijaa, ja valtakunnallista toimintaa ohjataan kahdestatoista toimipisteestä käsin.

Asunnot

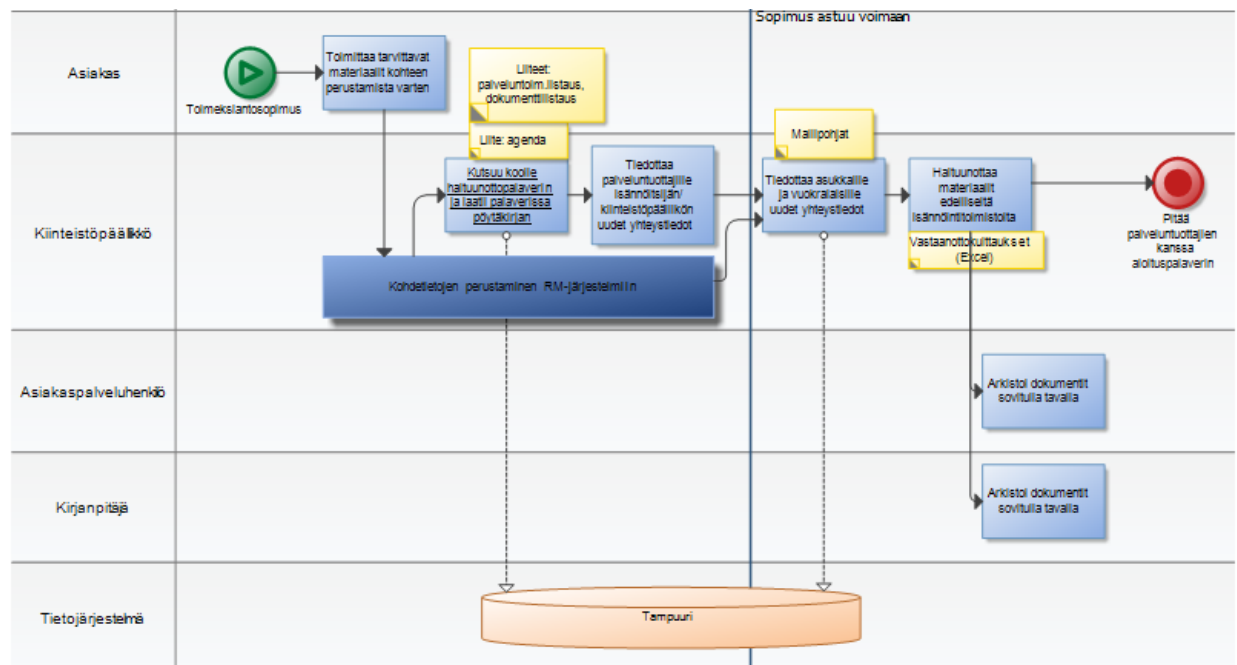
- Manageerauksessa noin 45.000 vuokra-asuntoa. Suurimmat asiakkaat SATO, Asokodit, Varma, Tapiola, Kruunuasunnot, KAS-asunnot, Ålandsbankenin asuntorahasto sekä IC-Kodit II

Toimitilat

- Manageerauksessa noin 250 kohdetta. Suurimmat asiakkaat VR-Yhtymä, Mattila & Saxen Property Partners, Mainio Vire Oy ja Amplion Asset Management. (10)

3.2 Haltuunotto prosessien nykytilanne ja kehitystarpeet

Realia Managementille ja sen osastoille on vuosien varrella kertynyt paljon kokemusta kohteiden haltuunotto prosessista. Haltuunotto prosessia on myös lyhyesti kuvattu prosessikaaviolla yhtiön käyttämässä RM-pro-sprosessinkuvausjärjestelmässä. Kuvassa 11 on esitetty nykyinen haltuunotto prosessin kuvaustapa.



Kuva 11. Realia Managementin prosessikaavio haltuunotosta (11)

Nykyään managerit suorittavat uusien vastuulle tulevien asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden haltuunoton ilman yhtenäistettyä ja valvottua prosessia, joka olisi kuvattu tarkasti työnantajan puolelta. Tämän työn tarkoituksena on saada Realia Managementille luotua yhtenäinen tapa hoidettavaksi tulevan kohteen haltuunotosta. Työn tuloksen saadaan käyttöön seuraavat työkalut asiaan liittyen:

- Hallinnon haltuunottoon liittyvä vastaanottotaulukko (liite 1)

- Taloushallinnon haltuunottoon liittyvä vastaanottotaulukko (liite 2)
- Tekniikan haltuunottoon liittyvä vastaanottotaulukko (liite 3)
- Palvelukuvaus (liite 4)
- Muistio- ja pöytäkirjapohjat haltuunottoon liittyviin kokouksiin joita on pidetään tiilajan, edellisen palvelutuottajan, palvelutuottajien sekä käyttäjien kanssa. (liitteet 5 ja 6)
- Prosessikuvaus, jota voidaan käyttää myös apuna markkinoinnissa. (liite 7)

Työssä kuvattu systemaattinen tapa ottaa haltuun Realia Managementille uudet kiinteistöt otetaan käyttöön välittömästi työn valmistuttua pääkaupunkiseudun toimitilayksikössä. Saadun palautteen ja kokemusten perusteella toimintatavat tullaan jalkauttamaan valtakunnallisesti kaikkiin muihinkin toimipisteisiin ja yksiköihin tulevan vuoden aikana.

Haltuunotto alkaa viimeistään sopimuksen allekirjoituksen jälkeen, joskus jopa hieman aiemmin. Haltuunoton oletetaan olevan pääpiirteissään ohi kahden kuukauden kuluttua kohteen laskutuksen alkamisen jälkeen. Kohteen haltuunotosta on pääasiallisesti vastuussa kohteen manageri, mutta esimies valvoo haltuunoton suorittamista ja vaatii selvityksen sen läpiviemisestä kahden kuukauden kuluttua kohteen laskutuksen aloittamisesta.

3.3 Haltuunottoprosessin kuvaus

Haltuunottoprosessi kuvataan selkeällä tavalla. Prosessi kuvataan Realia Managementin käyttämässä RM-Pro-prosessikuvausjärjestelmässä.

Hyvään prosessikuvaukseen liittyvät seuraavat asiat, jotka on pyritty huomioimaan prosessikuvauksessa:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat

- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että toimijan roolia tavoitteiden saavuttamiseksi
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- mahdollistaa joustavan toiminnan tilanteen vaatimusten mukaan (12).

3.4 Haltuunotto prosessin valvonta ja toteutus

3.4.1 Sopimuksen allekirjoittaminen ja tiedottaminen

Yhteistyön aloittamisen varmistuttua ja sopimuksen synnyttyä sopimuksesta tiedotetaan tilaajan sekä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa sovitulla tavalla.

Tässä vaiheessa valitaan Realia Managementin organisaatiosta henkilöt, jotka suorittavat käytännön työt, jollei heitä ole vielä valittu ja esitelty tarjouskilpailutuksen yhteydessä.

Esimies tekee ilmoituksen uudesta kohteesta Realian Tampuuritukeen, pyytää Tampuurinumeron, luo kohteelle kansion yksikön levyasemalle sekä ilmoittaa kohteen laskutuksen aloittamisesta laskutukseen.

3.4.2 Realia Managementin sisäinen aloituspalaveri

Tarjouksen jättäneet henkilöt järjestävät Realia Managementin sisäisen aloituskokouksen haltuunotosta ja käytännön töistä vastaaville henkilöille viikon kuluessa kohteen palvelusopimuksen allekirjoittamisesta. Kokoukseen osallistuvat tarpeen mukaan managerin lisäksi asiakaspalvelun ja kirjanpidon henkilöt sekä managerin tuuraaja.

Tässä vaiheessa tarjouspyyntö-, tarjous- ja sopimusmateriaalit käydään läpi vastuuhenkilöiden kanssa.

Palaverissa tuodaan esille mm. tarjous- ja sopimusprosessin myötä esille tulleet tilaajan kannalta tärkeät asiat, tilaajan odotukset yhteistyölle sekä tulevan organisaation henkilöt ja vastualueet. Managereille annetaan aikataulu, johon mennessä hallinnon, taloushallinnon ja tekniikan haltuunotto sekä niihin liittyvä dokumentaatio täytyy saada valmiiksi ja täyttää.

3.4.3 Kokous edellisen palvelutuottajan ja tilaajan kanssa

Edellisen palvelutuottajan ja tilaajan kanssa järjestetään kokous viikon kuluessa kohteen palvelulaskutuksen aloittamisesta.

Tässä vaiheessa kriittistä on saada edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta kaikki tarvittava dokumentaatio hallinnon, taloushallinnon ja tekniikan haltuunottoihin liittyen.

Dokumentointiin tulee kiinnittää huomiota, ja merkitä tarkasti muistiin mitä dokumentteja ja tietoja tosiasiallisesti saadaan. Kopiot haltuunottoon liittyvistä taulukoista toimitetaan tilaajalle ja niihin pyydetään haltuunoton valmistuttua sekä edellisen palvelutuottajan että tilaajan kuittaukset.

Tilaajan kanssa sovitaan kiinteistöjohtamiseen liittyvistä rajoista, strategioista, vastuun- jaoista ja reunaehdoista. Suurasiakkuuksia näistä asioista sopii esimies tai asiakkuuspäällikkö ja yksittäisissä kohteissa manageri.

Tilaajan edustajien kanssa sovitaan tutustumiskäyntien tekemisestä tarvittaessa kaikkiin kohteisiin. Näin kiinteistöjohtamisesta vastaavat henkilöt pääsevät perehtymään tilaajan toimintaympäristöön ja erityispiirteisiin.

3.4.4 Kokous palvelutuottajien kanssa

Palveluntuottajien kanssa pidetään aloituskokous kahden viikon sisällä kohteen haltuunoton aloittamisesta. Tässä kokouksessa käydään läpi oleelliset asiat sopimukseen sekä käytäntöihin liittyen. Kokouksesta laaditaan pöytäkirja tai muistio joka toimitetaan tilaajalle. Kiinteistöhuoltoliikkeen kanssa pidetään kiinteistökatselmus. Loma-ajan tuuraaja pyritään saamaan mukaan katselmukselle.

3.4.5 Kokous käyttäjien kanssa

Käyttäjäkokous pidetään noin kuukauden kuluessa kohteen haltuunoton alkamisesta. Kokouksessa on hyvä olla mukana ainakin tilaajan sekä kiinteistöhuollon edustajat. Kokouksessa pyritään saamaan käyttäjiltä toiveita ja palautetta, joiden välityksellä toimintaa voidaan entisestään tehostaa ja parantaa. Riippuen kohteen käyttäjistä ja vuokrasopimuksista, tässä kokouksessa voi olla myös hyvä käydä läpi vastuunjakotaulukko sekä tehdä selväksi mikä asia on kenenkin vastuulla ja miten esimerkiksi vikailmoitukset tehdään. Käyttäjäkokouksia tulisi järjestää haltuunoton jälkeen noin 1-2 kertaa vuodessa.

3.4.6 Haltuunoton tilannekatsaus

Tilaajan kanssa pidetään haltuunoton tilannekatsaus kuukauden kuluttua haltuunoton aloittamisesta. Tässä katsauksessa käydään läpi kaikki palvelun aloittamisen kannalta olennaiset asiat, ja varmistetaan tilaajan kanssa yhdessä, että olennaiset asiat on huomioitu ja suoritettu. Samalla sovitaan tarvittaessa jatkotoimenpiteistä, sekä niiden aikatauluista ja vetovastuista.

Jos haltuunotto todetaan läpiviedyksi, tilaajan kanssa käydään läpi asiaan liittyvä dokumentaatio ja otetaan tilaajan kuittaus täytettyihin dokumentteihin.

3.5 Laadun varmistaminen haltuunotossa

Laadun varmistaminen aloitusvaiheessa on sekä palvelutuottajan, että asiakkaan yhteisesti toteutettava tehtävä. Tähän tulee kiinnittää huomiota, jotta palvelun toteuttamisessa päästään heti alusta saakka toivotulle tasolle. Yleensä asiakkailta peritään yhden tai kahden kuukauden ylimääräinen palkkio kohteen haltuunotosta, joten sen suorittamiseen tulee käyttää sen mukaisesti aikaa ja resursseja. Esimiehen tulee varmistaa kaksi kuukautta kohteen laskutuksen alkamisen jälkeen, että seuraavat dokumentit on laadittu, ja että asioista on sovittu järkevässä määrin niiden mukaisesti:

- Hallinnon haltuunottoon liittyvä vastaanottotaulukko
- Taloushallinnon haltuunottoon liittyvä vastaanottotaulukko

- Tekniikan haltuunottoon liittyvä vastaanottotaulukko
- Palvelukuvaus
- Kiinteistökatselmustaulukko
- Muistiot tai pöytäkirjat haltuunottoon liittyvistä kokouksista, joita on pidetty tilaajan, edellisen palvelutuottajan, palvelutuottajien sekä käyttäjien kanssa.

3.6 Yhteistyön kehittäminen

Realia Managementin tavoitteena on jatkuvasti kehittyvä pitkäkestoinen yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä omien kiinteistöjohtamiseen liittyvien prosessien jatkuva kehittäminen. Nämä asiat liittyvät kuitenkin haltuunoton jälkeiseen varsinaiseen kiinteistöjohtamiseen, ja siksi niihin ei keskitytä sen enempää tässä työssä.

4 Hallinnollinen haltuunotto- ja luovutusprosessi

4.1 Oleellisimmat kiinteistöyhtiön tiedot

4.1.1 Tilaaja

Managerin työtä ohjaa ja valvoo yleensä joko hallitus tai tilaajan edustaja. Hyvä yhteistyö hallituksen tai tilaajan edustajan kanssa sekä luottamuksen voittaminen ovat avaimia pitkäkestoiseen ja mielekkääseen yhteistyöhön. Hallituksen puheenjohtajan tai tilaajan edustajan kanssa tulee järjestää aloituspalaveri, jossa kohteen haltuunotto-prosessi ja siihen liittyvät piirteet käydään läpi. Edellinen palvelutuottaja tulisi pyrkiä saamaan haltuunottoon liittyvään palaveriin.

Hallitukselta tai tilaajalta selvitetään toimintavaltuudet ja rajat, joiden mukaan managerin toimii, jollei asioista ole sovittu palvelusopimuksessa. Nämä asiat tulee kirjata pöytäkirjaan tai muistioon. Apuna voidaan käyttää johtosääntöluonnosta.

Hallituksen tai tilaajan kanssa tulee sopia, kuinka monta kertaa vuodessa kokouksia pidetään ja miten ne kutsutaan koolle. Mitä ammattimaisempi on kiinteistösijoittaja ja mitä suurempi määrä kiinteistöjä, sen vähemmän yleensä pidetään virallisia kokouksia. Suuri osa akuuteista nopeita päätöksiä vaativista asioista voidaan sopia hoidettavaksi sähköpostin välityksellä ja asiaan liittyvä päätös kirjataan myöhemmin pöytäkirjaan tai muistioon.

4.1.2 Isännöitsijäntodistus

Isännöitsijän todistus on osake- ja asuntokaupan tärkein yksittäinen dokumentti. Se sisältää tiedot muun muassa yhtiön taloudellisesta tilasta, yhtiön rakennuksista ja niiden kunnosta sekä yhtiössä jo tehdyistä ja suunnitelluista korjaustoimenpiteistä. Isännöitsijäntodistuksessa kerrotaan myös, onko yhtiöjärjestyksessä niin sanottu lunastuslauseke. Todistuksessa on yksilöidyt tiedot huoneistosta/osakkeista ja sen kuntoon liittyvistä asioista sekä kaikista niistä rasitteista ja rajoituksista, jotka kohdistuvat huoneiston/osakkeiden hallintaan. Isännöitsijäntodistuksen liitteenä on annettava energia-todistus. (13)

Tilaajalta tai edelliseltä palvelutuottajalta pyydetään isännöitsijän todistus, jos sellaisia on kirjoitettu yhtiöstä. Tällä tavalla yhtiön perustiedot saadaan helposti selville sekä vietyä ne omaan kiinteistönhallintajärjestelmään. Tiedot kannattaa tarkistaa huolella.

4.1.3 Yhtiöjärjestys

Suomen lain mukaan yhtiöjärjestys on pakollinen asiakirja osakeyhtiölle. Sen vähimmäissisältö on säädetty osakeyhtiölaissa ja asunto-osakeyhtiön osalta asunto-osakeyhtiölaissa.

Jollei edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta saada yhtiöjärjestystä, se voidaan tilata mm. PRH:n Virre-verkkopalvelusta.

Yhtiöjärjestyksestä saa selville yhtiön oleellisimpia tietoja, esimerkiksi huoneistosisältö (sitä ei ole osakeyhtiöissä), yhtiön hallinnassa olevat tilat, tilikauden, hallituksen koon, yhtiökokouksen asialistan sekä koolle kutsumisen määräajat.

4.1.4 Osakeluettelo/osakasluettelo

Osakeluetteloon merkitään osakkeet tai osakekirjat numerojärjestyksessä, niiden antamispäivä sekä osakkeenomistajan nimi ja osoite. Osakeluettelosta tulee ilmetä kunkin osakkeen laji, jos yhtiössä on erilaisia osakkeita, sekä mahdolliset muut erot osakkeiden tuottamissa oikeuksissa ja velvollisuuksissa. Jos osakkeesta ei ole annettu osakekirjaa, osakeluetteloon on lisäksi merkittävä yhtiölle ilmoitettu osaketta rasittava pantti- tai muu vastaava oikeus.

Osakeluettelon mukaisista osakkeenomistajista on pidettävä aakkosellista luetteloa (osakasluettelo), jossa on oltava osakkeenomistajan nimi ja osoite sekä kunkin osakkeenomistajan osakkeiden lukumäärä osakelajeittain. Osakeluettelo ja osakasluettelo on laadittava viivytyksettä yhtiön perustamisen jälkeen. Luetteloita on pidettävä luotettavalla tavalla. (14)

Ajantasainen osake/osakasluettelo pyydetään joko tilaajalta tai edelliseltä palvelutuotajalta.

Osake/osakasluettelosta saa selville mm. yhtiön osakkeiden jaon, omistussuhteet, osakkeiden omistajat sekä heidän yhteys- ja laskutustiedot. Nämä tiedot ilmoitetaan kirjanpidolle ja reskontralle, jos kiinteistön taloushallinta tulee Realia Managementin vastuulle.

4.1.5 Y-tunnus/suoraan omistetussa kiinteistöstä omistajan Y-tunnus

Y-tunnus, eli yritys- ja yhteisötunnus on yrityksen tai yhteisön yksilöimiseen käytetty, viranomaisten myöntämä tunnus. Y-tunnuksia hallinnoidaan PRH:n ja verohallinnon yhteisesti ylläpitämässä Yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä (YTJ).

Y-tunnus tarvitaan esimerkiksi silloin, kun yhtiön nimissä tehdään sopimuksia.

4.1.6 Rekisteröinti-ilmoitukset

Kiinteistön hallinnon vaihtumisen yhteydessä on tarpeellista tarkistaa ja päivittää mm. seuraavat rekisteröinti-ilmoitukset:

1. Kaupparekisterin perusilmoitus. Tällä ilmoituksella ilmoitetaan esimerkiksi toimitusjohtajan vaihdoksesta. Ilmoituksen voi hoitaa PRH:n verkkopalvelun kautta. Uuden toimitusjohtajan nimeää yhtiöjärjestyksen mukaan yleensä hallitus, jolloin asiaan liittyvän hallituksen pöytäkirjan kopio liitetään mukaan ilmoitukseen.
2. Arvonlisäverovelvolliseksi rekisteröityminen ja arvonlisäverovelvollisuusprosentin tarkistus. Ei koske asunto-osakeyhtiöitä. Asia kuuluu yleensä kirjapidon hoidettavaksi riippuen organisaatiosta ja työnjaosta.
3. Ennakkoperintärekisteri. Elinkeinotoimintaa tai muuta tulonhankkimistoimintaa harjoittava rekisteröidään ennakkoperintärekisteriin. Asia kuuluu kirjanpidon hoidettavaksi.
4. Työnantajaksi rekisteröityminen. Rekisteröityminen on tehtävä ennen säännöllisen palkanmaksun aloittamista, jos yhtiöllä on palkattua henkilökuntaa.

4.1.7 Hallitus- ja yhtiökokouspöytäkirjat

Osake- ja asunto-osakeyhtiölain mukaan hallituksen kokouksista sekä yhtiökokouksista on laadittava pöytäkirjat. Lain mukaan pöytäkirjat ovat ikuisesti säilytettäviä asiakirjoja. Pöytäkirjoista ja niiden liitteistä näkee tehdyt päätökset sekä niiden taustat, joten niistä on suuri hyöty yhtiön hallintoa johdettaessa.

Allekirjoitetut pöytäkirjat liitteineen tulee pyytää edelliseltä palveluntuottajalta tai tilaajalta jos niiden säilyttäminen kuuluu managerille. Kaikki vastaanotetut ja puuttuvat pöytäkirjat tulee merkitä erilliseen taulukkoon. Pöytäkirjat, esityslistat ja liitteet kannattaa pyytää myös sähköisessä muodossa.

4.1.8 Erillissopimukset

Yhtiöllä voi olla useita eri sopimuksia, jotka velvoittavat sitä suorittamaan joitakin tehtäviä tai maksamaan korvauksia jollekin toiselle yhtiölle, tai veloittamaan niitä joltakin toiselta taholta. Tällaisia sopimuksia voivat olla mm. sopimukset yhteiskäyttötilojen ja

laitteiden käytöstä, huollosta ja korjauksista (yhtiöiden väliset sopimukset) sekä korvaus- ja kustannusperusteet.

Tällaiset sopimukset tulee merkitä tiedoksi Tampuuriin. Kaikki sitovat sopimusvelvoitteet tulee selvittää aiemman palvelutuottajan tai tilaajan kanssa. Sopimuksista tulee tarkistaa erityisesti sopimusten kustannusjakosuhteet ja niiden perusteet, sekä hintojen tarkistuksen ajankohdat.

4.1.9 Omistettavat osakkeet ja osuudet

Useat yhtiöt saattavat omistaa toisen yhtiön osakkeita tai osuuksia. Näin on usein esimerkiksi silloin, jos velvoitepysäköinti on toteutettu keskitetysti jonkin suuremman pysäköintiyhtiön toimesta tai yhteiskäyttö- ja kerhotiloja on toteutettu alueella keskitetysti. Joskus yhtiö omistaa suoraan myös omia osakkeitaan ja vastaa näiden tilojen vuokrauksesta sekä ylläpidosta.

Muihin osakkeisiin ja osuuksiin liittyvistä tiedoista on syytä kysyä aloituspalaverissa joko edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta. Tällaiset omistukset ja osuudet tulee näkyä tasekirjalla sekä isännöitsijäntodistuksessa.

4.1.10 Vakuutustiedot

Kiinteistön vakuuttaminen on yksi managerin tärkeimmistä tehtävistä. Kiinteistövakuutus korvaa vakuutetulle omaisuudelle aiheutuneen äkillisen ja ennalta arvaamattoman ehtojen mukaisen vahingon. Tällaisia vahinkoja ovat muun muassa tulipalo, putkivuoto, viemäritukos, ilkivalta, myrskyvahinko ja vastuuvahingot. Kiinteistövakuutuksesta ei kuitenkaan korvata rakennus-, suunnittelu- ja asennusvirheitä eikä asukkaiden tuottamuksellisia vahinkoja. Myöskään käyttäjien ja asukkaiden irtaimisto ei kuulu kiinteistövakuutuksen korvauspiiriin, vaan ne on jokaisen tahon vakuutettava erikseen. (15)

Vakuuttamisessa ja vahinkoilmoitusten laatimisessa kannattaa käyttää apuna vakuutusmeklareita.

Vakuutusmeklaria pyydetään tarkistamaan kiinteistövakuutuksen kattavuus, omavastuut, korvausrajat, vuokratulon katkeamisen vakuutus sekä hallituksen vastuuvakuu-

tuksen tiedot. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään tiedot mahdollisesti keskeneräisistä vakuutustapahtumista sekä viime aikoina maksetuista ja saaduista vakuutuskorvauksista.

4.1.11 Listaus annetuista ja saaduista vakuuksista

Rakennusalan yleisten sopimusehtojen (YSE 1998) mukaan urakoitsijan rakennusajan vakuus on arvoltaan 10 % ja takuuajan vakuus 2 % urakkahinnasta. Vakuudet laske-
taan arvonlisäverottomista urakkahinnoista. Joissain tilanteissa myös tilaajalta on saa-
tettu vaatia vakuus.

Listaus annetuista ja saaduista vakuuksista sekä niihin liittyvä sopimus on säilytettävä
huolellisesti ja turvallisessa paikassa. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyyde-
tään tiedot annetuista ja saaduista vakuuksista.

4.2 Oleellisimmat kiinteistön tiedot

4.2.1 Kiinteistörekisteriote

Kiinteistörekisteri sisältää kiinteistöjen sijaintitiedot eli kiinteistörekisterikartan sekä eri-
laisia tietoja kiinteistöistä, esimerkiksi kiinteistötunnuksen ja pinta-alan. Kiinteistörekis-
teri sisältää seuraavat tiedot rekisteriyksiköstä: kiinteistötunnus, mahdollinen nimi, laji,
rekisteröintipäivä, sijaintikunta ja kylä/kaupunginosa, maapinta-ala, kokonaispinta-ala,
arkistoviite ja palstojen lukumäärä.

Määräalan perustiedot -tuote sisältää mm. seuraavat tiedot: määräalatunnus, alkupe-
räinen saantopäivä, rekisteröintipäivä, saantotapa, olotila ja tietolähde. (16)

Kiinteistörekisterin ylläpidosta vastaa Maanmittauslaitos. Tiedot ovat Maanmittauslai-
toksen palvelusta vapaasti kaikkien saatavilla. Kiinteistörekisteriote pyydetään edelli-
seltä palvelutuottajalta tai tilaajalta.

4.2.2 Rasitustodistus ja rasitesopimukset sekä mahdolliset muut rasitteet

Rasitustodistuksesta käyvät ilmi kiinteistöä rasittavat kiinnitykset, erityiset oikeudet kuten vuokraoikeus ja hallinnanjakosopimus sekä erilaiset muistutustiedot, kuten ulosmittaukset ja muut omistajan oikeutta rajoittavat vallintarajoitukset. Rasitustodistuksessa näkyvät kaikki viimeistään edellisenä päivänä vireille tulleet asiat. Rasitustodistusta tarvitaan tilintarkastuksen ja tilinpäätöksen yhteydessä. Rasitustodistuksen voi hankkia joko Maanmittauslaitokselta tai PRH:lta.

Kiinteistöllä voi olla myös vakiintuneita käytäntöjä ja suullisia sopimuksia eri asioista. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään selvitys tällaisista asioista. Kaikki sopimukset tulee pyrkiä muuttamaan kirjallisiksi.

4.2.3 Maanvuokrasopimukset

Maanvuokrasopimus on kirjallinen sopimus, jolla kiinteistö tai alue annetaan määräajaksi tai toistaiseksi vuokralle määräsuuruista maksua vastaan. (17)

Maanvuokrasopimukset pyydetään edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta. Sopimuksesta tarkistetaan sopimuksen päättymisen ajankohta sekä muut erityisehdot.

Tonttijakokartan mukainen alue tulee kiertää huolella läpi, jotta saadaan selvyys siitä, mitä yhtiölle vuokratulla maa-alueella on. Yhtiö on hoito- ja kunnossapitovastuussa koko vuokraamastaan maa-alueesta, jollei asiasta ole muuta sovittu. Huoltoliikkeen sopimuksesta tarkistetaan, että huollon vastuulla on koko maa-alan kesä- ja talvikunnossapito.

4.2.4 Liittymäsopimukset

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään liittymäsopimukset, jotka liittyvät sähköön, veteen ja jäteveeteen, lämmitykseen, puhelimiin, Internet-yhteyksiin ja muihin kiinteistön kannalta oleellisiin asioihin.

4.2.5 Avain- ja kulunvalvontaoikeuksien hallinta

Avain- ja kulunvalvontaturvallisuus ovat tärkeä osa lukituksella aikaansaattua suojausta. Avain- ja kulunvalvontaturvallisuus muodostuu avain- ja kulunvalvontatunnisteiden hallinnasta ja säilytyksestä, valitusta avainturvallisuustasosta sekä avaimen käyttöoikeudesta ja siihen liittyvästä sarjoituksesta.

Seuraavassa on lueteltu Suomessa yleisesti käytössä olevat avainturvallisuustasot:

- Perustaso. Lisääavaimen voi teettää kuka tahansa esittämällä malliavaimen tai alkuperäisen avaimen mukana toimitetun peitenumeron.
- Lukkoseppätaso. Lisääavaimen voi teettää lukkovalmistajan valtuuttamassa liikkeessä esittämällä kyseiseen avaimeen liittyvän avainkortin.
- Tehdastaso. Lisääavaimia voi teettää vain tilaamalla niitä lukkovalmistajalta suoraan. Lisääavaintilauksen voi tehdä vain nimetty vastuuhenkilö, jolla on hallussaan avainkortti. (18)

Kiinteistössä tulee olla nimettynä avain- ja kulunvalvontahallinnasta vastaava henkilö tai yritys. Avain- ja kulunvalvontahallinnasta vastaavan vastuulla on mm. avainten ja kulunvalvontatunnisteiden luovutus ja vastaanotto, avain- ja kulunvalvontaturvallisuus sekä avainten ja kulunvalvontatunnisteiden säilyttäminen. Kiinteistössä saattaa olla myös koodilukkoja, joiden vaihtamisesta vastaava taho täytyy saada selville.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään avain- ja kulunvalvontahallinnasta vastaavan henkilön tai yrityksen tiedot. Jos asiasta vastaava taho vaihtuu, pyydetään avain- ja kulunvalvontakaaviot, avainten ja tunnisteiden luovutusluettelot sekä avainhallintakansiot. Avaimet ja kulunvalvontatunnisteet tulee säilyttää Finanssialan keskusliiton antaman ohjeistuksen mukaisesti joka on esitetty kuvassa 13.

Säilytettävien avaimien yhteenlaskettu sopivuus eri oviin	Säilytysyksikkö	Rakenteellinen murtosuojaus	Murtohälytysjärjestelmä
1 – 50 ovea	Lukittu metallinen avainten säilytykseen tarkoitettu kaappi	1	1
51 – 500 ovea	Standardin SFS-EN 14450, SFS 5870, SS 3492 tai SFS 7020 mukaan testattu kaappi	2	2
yli 500 ovea	Standardin SFS-EN 1143-1 mukaan vähintään luokkaan 1 testattu kassakaappi	2	2

Kuva 13. Finanssialankeskusliiton ohje avainten säilytyksestä (18)

Samalla selvitetään myös, miten koodilukon koodin voi vaihtaa, kuinka tiheästi sitä on yleensä vaihdettu ja miten asiasta on tiedotettu.

4.3 Oleelliset hallinnolliset sopimukset ja niiden erityispiirteet

4.3.1 Kiinteistöjohtaminen

Allekirjoitettu kiinteistöjohtamiseen liittyvä sopimus ja sen liitteet käydään läpi Realia Managementin sisäisessä aloituspalaverissa. Erityisesti on kiinnitettävä huomioita tehtävänjakotaulukkoon, jossa sovitaan siitä, mitkä tehtävät kuuluvat erillisveloitettaviin ja mitkä työt kuukausiveloitukseen. Erillisveloitettavien töiden tekemisen perusteet ja niistä muodostuvan laskun hyväksymisestä tulee sopia tilaajan kanssa. Ensimmäinen mahdollinen hinnantarkistuspäivämäärä merkitään muistiin.

4.3.2 Autopaikkojen ja muiden tilojen vuokraus

Yhtiöillä voi olla useita eri tiloja ja asioita, joita ne vuokraavat.

Tällaisia tiloja ja asioita voivat olla mm:

- pysäköintipaikat
- varastotilat

- VSS-tila
- kerho- ja kokoustilat
- kivijalkamyymälätilat
- talonmiehen asunto
- harrastustilat
- saunat
- pesutupa
- tukiasema.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään näihin asioihin liittyvät sopimukset ja kustannusperusteet.

4.3.3 Sähkön ostaminen

Sähkön hinta muodostuu siirtohinnasta sekä varsinaisesta sähköenergiasta perittävästä hinnasta. Siirtopalvelun myynti on paikallisen sähköyhtiön eli jakeluverkon haltijan yksinoikeus, mutta sähköenergian osuuden voi kilpailuttaa vapaasti. Sähköä voi ostaa hyvin erilaisilla tuotantotavoilla tuotettuna, erilaisilla määräaikaissopimuksilla sekä esimerkiksi pörssisidonnaisena.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään sähkön liittymäsopimuksen lisäksi sähköenergian ostamiseen liittyvät sopimukset. Tilaajalta varmistetaan, onko sähkön tuotantotavalla merkitystä sähköä ostettaessa.

4.4 Muita haltuunottoon liittyviä toimenpiteitä

4.4.1 Raportointi ja tiedottaminen hallitukselle, omistajille ja käyttäjille

Kun kiinteistön ylläpidon johtaminen virallisesti alkaa, on tulee käyttäjille tiedote, jossa kerrotaan muutoksista kiinteistön hallinnassa sekä annetaan managerin yhteystiedot. Sähköpostin luodaan postitusryhmä kiinteistön käyttäjistä joille jatkossa toimitetaan tiedotteita. Osoitteistoa tulee päivittää säännöllisesti.

Tilaajan kanssa sovitaan siitä, millaista raportointia ja tiedottamista yhtiössä on tarpeen tehdä. Monissa kiinteistöissä käyttäjiä motivoidaan esimerkiksi kulutusseurannan raportoinnin avulla vähentämään energiankulutusta.

Muut tahot, joille kohteen hallinnossa tapahtuvasta muutoksesta täytyy tiedottaa, kerrotaan. Tällaisia voivat olla mm.

- kaikki palveluntuottajat
- puhelinluettelot tai hakukoneet.

4.4.2 Käyttäjäkokous

Käyttäjäkokous pyritään järjestämään noin kuukauden kuluessa kohteen haltuunoton alkamisesta. Kokouksessa on hyvä olla läsnä ainakin tilaajan sekä kiinteistöhuollon edustajat. Kokouksessa pyritään saamaan käyttäjiltä toiveita ja palautetta jonka välityksellä toimintaa voidaan entisestään tehostaa ja parantaa. Riippuen kohteen käyttäjistä ja vuokrasopimuksista tässä kokouksessa voi olla myös hyvä käydä läpi vastuunjako- taulukko sekä tehdä selväksi mikä asia on kenenkin vastuulla ja miten esimerkiksi viikailmoitukset tehdään. Käyttäjäkokouksia tulisi järjestää haltuunoton jälkeen pari kertaa vuodessa.

4.4.3 Tampuuriin ja Y-asemalle perustettava asiakas/kansiot, kohteen palvelulaskutuksen aloittaminen

Esimies ilmoittaa uuden kohteen saamisesta Tampuuritukeen, ja pyytää kohteelle Tampuurinumeroa, jos yhtiötä aletaan hoitaa Realia Tampuuria apuna käyttäen. Esi-

mies ilmoittaa Realia Managementin laskutukseen tiedon uuden kohteen alkamisesta, laskutettavasta summasta sekä laskutuksen aloituspäivästä.

Esimies luo Y-asemalle yksikön kansion alle uuden kansion, nimeää sen asiakkaan mukaan ja kopioi kansioon Tampuurin mukaisen dokumenttirakenteen, joka on esitetty kuvassa 14. Alusta saakka käytetään sovitun mukaista dokumenttien nimeämistapaa, joka on seuraavan mukainen: vuosi, kuukausi, päivä ja dokumentin nimi.

Nimi	Muokkauspäivämäärä	Tyyppi	Koko
Erillislaskutus	16.10.2013 10:33	Tiedostokansio	
Hallinto	19.3.2013 15:01	Tiedostokansio	
Hallituksen omat asiakirjat	23.1.2013 14:15	Tiedostokansio	
Hankkeet	2.12.2012 1:25	Tiedostokansio	
Huoltokirjan liitteet	2.12.2012 1:25	Tiedostokansio	
Korjaukset ja huolto	26.8.2013 13:06	Tiedostokansio	
Kotisivutekstit	25.7.2013 13:19	Tiedostokansio	
Listat ja mallit	2.12.2012 1:25	Tiedostokansio	
Muut dokumentit	28.10.2013 9:10	Tiedostokansio	
Piirustukset	6.11.2013 10:14	Tiedostokansio	
Pöytäkirjat	2.12.2012 1:26	Tiedostokansio	
Sopimukset	19.2.2013 11:51	Tiedostokansio	
Talous	15.10.2013 12:22	Tiedostokansio	
Tutkimukset	2.12.2012 1:26	Tiedostokansio	
Valokuvat	24.7.2013 14:04	Tiedostokansio	

Kuva 14. Tampuurin mukainen dokumenttirakenne

4.4.4 Tutustuminen kiinteistöön

Loma-ajan tuuraaja sekä muut kohteen hoidosta vastaavat henkilöt tutustutetaan kiinteistöön sekä sen käyttäjiin siten, että he joko osallistuvat haltuunottovaiheessa pidettäviin katselmuksiin tai erikseen järjestettäviin kierroksiin.

4.4.5 Keskeneräisten töiden ja asioiden haltuunotto

Edelliseltä palvelutuottajalta ja tilaajalta pyydetään listaus keskeneräisistä töistä. Tällaisia töitä voivat olla mm. jotkin korjaukset, sopimushallinta ja saatavien perintä.

5 Taloudellinen haltuunotto

Tässä työssä keskitytään taloudellisessa haltuunottoprosessissa vain managerin kanalta oleellisimpiin asioihin. Sinänsä taloudellinen haltuunottoprosessi on laaja ja vaativa, mutta suuri osa siitä kuuluu kirjanpitokeskuksen hoidettavaksi. Managerin rooli on lähinnä hyväksyä laskut sekä seurata yhtiön maksuvalmiutta ja taloutta.

5.1 Tilien käyttöoikeudet ja sopimukset

Yksi managerin tärkeimmistä tehtävistä taloudellisen haltuunottoprosessin yhteydessä on huolehtia siitä, että jos hänelle annetaan tilin käyttöoikeudet, hän ilmoittaa siitä pankkiin. Samalla yleensä poistetaan tilin käyttöoikeudet edelliseltä managerilta. Jotta pankki antaa tilin käyttöoikeudet, pankille täytyy esittää ote pöytäkirjasta siitä hallituksen kokouksesta, jossa managerille ja yleensä myös nimetylle kirjanpitäjälle on myönnetty tilin käyttöoikeudet. Samassa yhteydessä pankille täytyy tehdä yhteyshenkilö- ja osoitteen muutosilmoitukset.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään tileihin liittyvät sopimukset.

5.2 Laskujen hyväksyminen ja tiliöinti

Laskujen hyväksymismenettelystä tulee sopia tilaajan kanssa. Yleensä laskut kierrätetään, tiliöidään ja hyväksytään sähköisessä järjestelmässä, esimerkiksi Realia Managementin käytössä olevassa Festum Invoicessa. Toisinaan kuitenkin voi olla, että laskut tulevat paperisina managerille, ja hyväksymisen jälkeen manageri toimittaa ne eteenpäin tilaajan osoittamalle taholle.

Laskujen tilikartta pyydetään edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta.

Kiinteistön laskutusosoite paperilaskuille sekä sähköisille laskuille pyydetään edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta, jollei kohde siirry Realia Managementin omaan kirjanpitokeskukseen.

5.3 Tilaajan toivomat raportit

Tilaajat toivovat kohteistaan yleensä säännöllisiä raportteja esimerkiksi tuloista, menoista, vuokrausasteesta sekä vuokralaisten vaihtuvuudesta. Tilaajan kanssa sovitaan siitä mistä, milloin, kenelle ja miten toivotuista asioista raportoidaan.

5.4 Säilytettävät kirjanpitoaineistot

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta tulee saada seuraavat säilytettävät dokumentit ja jollei niitä saada, merkitä muistiin mitä on saatu ja mitä ei:

- Aiemmat tilinpäätökset (säilytysaika 10 v),
- Kuitit (säilytysaika 6 v) ja tositteet (säilytysaika 6 v),
- Päivä- ja pääkirjat (säilytysaika 10 v).

Sähköisessä muodossa vastaanotetusta aineistosta laitetaan merkintä tarkistuslistalle. Sähköisessä muodossa vastaanotetun aineiston säilyttämisestä sovitaan kirjanpidon ja managerin kesken.

5.5 Verotus

Verotukseen liittyvien asioiden läpikäyminen edellisen palvelutuottajan, tilaajan ja kirjanpitäjän kanssa on erittäin tärkeää, koska verotukseen liittyvät epäselvyydet voivat myöhemmin tulla kalliiksi ja johtaa oikeudellisiin toimiin. Seuraavat asiat tulee käydä läpi tai saada verotukseen liittyen:

- Veroilmoitukset
- Edellisten vuosien verotustiedot
- Vero- ja ennakonpidätysasiakirjat
- Vuokralaisten ja tilojen ALV-asiat.

5.6 Budjetti

Budjetti on yksi tärkeimmistä edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydettävistä dokumenteista. Budjetista käy ilmi mistä yhtiön tulot ja kulut muodostuvat. Budjetin laatimisen perusteet sekä tapa, miten se on tehty tulee käydä läpi.

5.7 Lainat

Yhtiön lainoihin liittyvät asiakirjat, sopimukset, lyhennyssuunnitelmat sekä muut laskelmat tulee pyytää edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta. Tulee tarkistaa ainakin lainojen marginaali, korko, koronmääräytymispäivä sekä olemassa oleviin ja vanhoihin lainoihin liittyvät jäämät.

5.8 Kululaskutuskäytäntö

Kiinteistön kululaskutuskäytäntöön liittyvät asiat on hyvä käydä läpi edellisen palvelutuottajan ja tilaajan kanssa. Tällaisia asioita ovat mm. vesi, sähkö, saunan ja muiden tilojen laskutuskäytännöt ja käytetty hinnoittelutapa sekä hinta. Laskutusväli saattaa olla sovittu vuokrasopimuksessa vuokralaiskohtaisesti. Jos kulutus on suuri, laskutusväli on yleensä lyhyempi.

Kululaskutuskäytäntöihin liittyen selvitetään myös, miten esimerkiksi käyttäjien aiheuttamista vartiointi- ja palohälytyksistä on laskutettu.

6 Tekninen haltuunotto

6.1 Kiinteistöhuolto

Kiinteistöhuoltosopimus ja aiemmin sovitut käytännöt tulee käydä läpi kiinteistöhuollon kanssa pidettävässä aloituspalaverissa, joka pyritään pitämään kahden viikon sisällä kohteen haltuunoton aloittamisen jälkeen. Erillisveloitettavien töiden tekemisestä ja siitä, kuka niitä saa tilata, sekä vikailmoitusten vastaanottamisesta, kuittaamisesta ja raportoinnista tulee sopia tarkasti. Kiinteistökatselmuksia tulee tehdä vähintään kaksi

kertaa vuodessa, ja niissä havaitut asiat tulee merkitä asianmukaiseen taulukkoon. Huollon yhteystietojen löytyminen kiinteistöltä ja käyttäjiltä täytyy varmistaa.

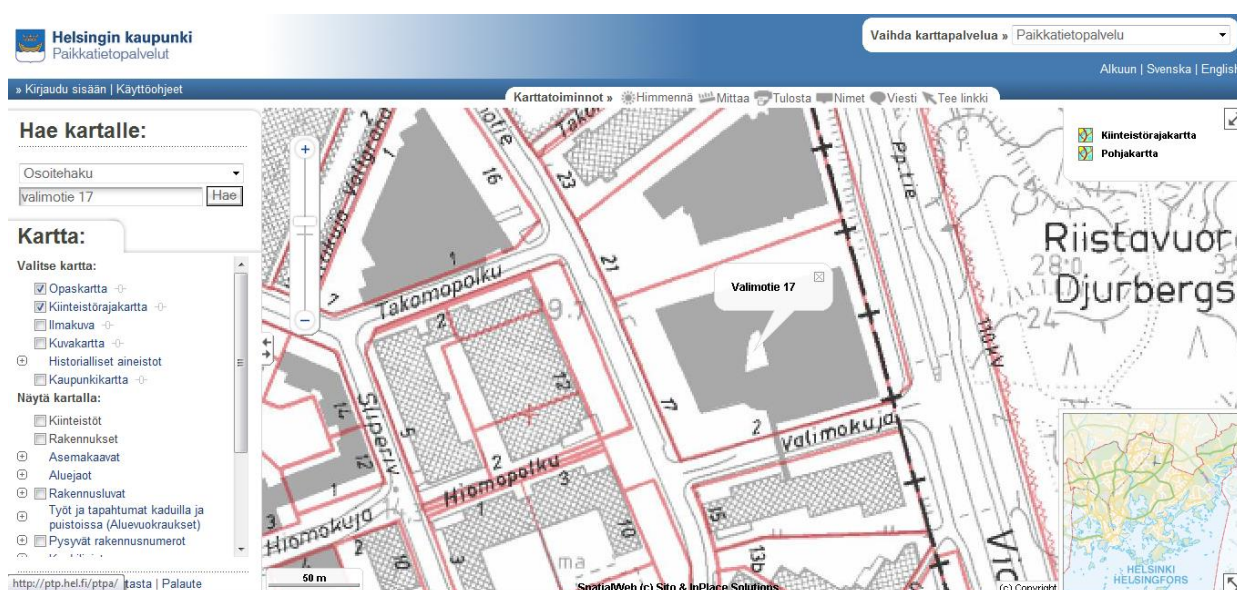
Edellisen palveluntuottajan ja tilaajan sekä tarvittaessa kiinteistöhuollon kanssa tulee myös selvittää seuraavien asioiden sopimukset, vastuut ja hoito:

6.1.1 Säätolaitteet (LVISA-laitteet)

Säätolaittehuolto ulkoistetaan yleensä erikoisliikkeelle. Jollei kiinteistössä ole käytetty säätolaittehuoltoa, voi olla järkevää tilata säätolaitteisiin liittyvä kartoitus ja huolto, jotta saadaan selville mahdolliset ongelmakohdat. Erilaisten kartoitusten tilaamisesta aiheutuu kustannuksia, joista on sovittava etukäteen tilaajan kanssa.

6.1.2 Ulkoalueet

Tonttijakokartan mukainen yhtiön tonttialue tulee kiertää läpi huollon kanssa. Samalla otetaan selville ja kirjataan muistiin se mitä ulkoalueiden hoitamisen laatutasosta on sovittu. Tähän sisältyy esimerkiksi se, mihin kellonaikaan mennessä lumityöt täytyy olla tehtyinä sekä hiekoitus hoidettuna. Pääkaupunkiseudun kaupungeille on käytössä hyvät verkkopohjaiset paikkatietopalvelut, joista näkee kiinteistön rajat melko tarkasti. Kuvassa 15 on otettu kiinteistörajakartta tarkimmalla mahdollisella tasolla Helsingin kaupungin paikkatietopalvelusta.



Kuva 15. Helsingin kaupungin paikkatietopalvelu

6.1.3 Lumenajo

Huoltoliikkeen kanssa sovitaan siitä, miten lumien poisajo järjestetään ja miten sitä valvotaan. Jos nähdään tarpeelliseksi valvoa ajettuja lumikuormia, niin kuorma-autoissa joita käytetään, voi olla satelliittipaikannuslaite, jolla ajettu reitti kellonaikoihin voidaan myöhemmin todentaa. Jokaisesta poisajettavasta lumikuormasta voidaan myös vaatia ottamaan valokuva, ja tehdä pistokoeluontoisia tarkastuksia ajettuihin kuormiin niiden avulla. Kiinteistön alueelta tulee sopia lumen läjityspaikat ennen lumen poisajoa.

6.1.4 Lumi- ja jääkuormien valvonta

Huoltoliikkeen kanssa tulee sopia yksityiskohtaisesti kattolumien valvonnasta, vaaratilanteisiin reagoimisesta, puomituksesta ja lumi- ja jääkuormien tiputtamisista. Katon kunto ja lumentiputtamisissa mahdollisesti aiheutetut vahingot tulee kirjata keväisin.

6.1.5 Muuntamon käytönjohtajuus ja huolto

Sähkölaitteiston haltijan on nimettävä laitteistolle käytönjohtaja, kun sähkölaitteistoon kuuluu yli 1000 V:n nimellisjännitteisiä osia, esim. suurjännitteinen muuntamo tai kun sähkölaitteiston liittymisteho on yli 1 600 kVA. Tällä tarkoitetaan kiinteistön tai yhtenäisen kiinteistöryhmän haltijan sähköliittymien liittymistehojen summaa. (19)

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta selvitetään onko kiinteistössä muuntamoa ja käytönjohtajaa. Muuntamoon liittyvien tarkistusten pöytäkirjat tulee pyytää edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta.

6.1.6 Hissit, nostolaitteet, liukuportaat ja -käytävät.

Hissin haltijan on huolehdittava siitä, että hissilaitteita huolletaan ja kunnossapidetään vaatimusten mukaisesti ja että niille tehdään oikea-aikaisesti viranomaisten tarkistukset. Hissilaitteiden huolto ulkoistetaan aina erikoisliikkeelle. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään hissilaitteisiin liittyvät sopimukset sekä varmistetaan hälytysten siirtyminen hissistä eteenpäin.

6.2 Määräaikaistarkastukset ja huollot

Kiinteistön omistaja vastaa viime kädessä siitä, että pelastustoimintaan ja kiinteistöturvallisuuteen liittyvät laitteet ovat kunnossa ja että kiinteistö on turvallinen käyttäjille. Näiden laitteiden huollosta ja kunnossapidosta sekä niihin liittyvistä koetuksista ja tarkistuksista tulee sopia tarkasti huoltoliikkeen tai asiaa hoitavan erikoisliikkeen kanssa. Suuri osa pelastustoimen ja kiinteistöturvallisuuden laitteiden huollosta ja kunnossapidosta ulkoistetaan erikoishuollolle.

TARKASTETTAVA ASIA	TARKASTUSLAJI	TARKASTUSVÄLI	VASTUUTAHO
Autom. paloilmoitin	määräaikaistarkastus	3 tai 5 v. tai määräyksen mukaan	Tarkastuslaitos
Autom. paloilmoitin	kuukausikokeilu	joka kuukausi	Kiinteistöhuolto
Autom. paloilmoitin	paloilmoitin huolto	kunnossapito-ohjelman mukaan	Erikoishuolto
Autom. sammutuslaitos	määräaikaistarkastus	2 tai 4 v. tai määräyksen mukaan	Tarkastuslaitos
Autom. sammutuslaitos	huolto	kunnossapito-ohjelman mukaan	Kiinteistöhuolto
Hissit	määräaikaistarkastus	joka 2. tai 3. vuosi	Erikoishuolto
Ilmanvaihtolaitteet	puhdistus	1 tai 5 vuotta tai tarvittaessa	Kiinteistömanageri
Käsisammuttimet	määräaikaistarkastus	1 tai 2 vuotta	Erikoishuolto
Käsisammuttimet	huolto	5 tai 10 v. sekä käytön jälkeen	Erikoishuolto
Palovaroittimet	toimintatarkastus	kaksi kertaa vuodessa (suositus)	Kiinteistöhuolto
Pelastussuunnitelma	tarkastus/päivitys	vuosittain	Kiinteistömanageri
Pikapalopostit	toimintatarkastus	vuosittain	Kiinteistöhuolto
Savunpoistolaitteet	toimintatarkastus	2 kertaa vuodessa	Kiinteistöhuolto
Sähköjärjestelmät	määräaikaistarkastus	5, 10 tai 15 vuotta	Tarkastuslaitos
Tulisijat	nuohous	1, 2 tai 3 vuotta	Nuohousliike
Turva- ja merkkivalaistus	toimintatarkastus	kunnossapito-ohjelman mukaan	Kiinteistöhuolto
Väestönsuoja	tarkastus ja huolto	joka vuosi	Kiinteistöhuolto
Öljysäiliöt	määräaikaistarkastus	10 v, sen jälkeen 2, 5 tai 10 v	Tarkastuslaitos

Kuva 16. Kiinteistössä tehtävät määräaikaistarkastukset ja huollot

Kuvassa 16 on esitetty kiinteistössä tehtävien määräaikaistarkastusten ja huoltojen tarkastusvälit ja vastuutahot. Huoltoliikkeeltä, edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään mm. pelastussuunnitelma, pöytäkirjat, tarkastusraportit sekä sopimukset jotka liittyvät kiinteistössä oleviin järjestelmiin ja laitteisiin, jotka vaativat määräaika-

tarkistuksia ja huoltoa. Kiinteistökatselemuksessa tulee tarkistaa kaikki viranomaisten vaatimat päiväkirjat ja kirjaukset, jotta nähdään ovatko vastuutahot huolehtineet velvollisuuksista. Kohteen mahdollisen myynnin kannalta em. dokumentit ja pöytäkirjat ovat erittäin tärkeitä.

6.3 Kiinteistön turvallisuus

6.3.1 Hälytysten siirrot

Mm. kiinteistön hisseistä, LVIA-laitteista sekä paloilmoin- ja hälytinjärjestelmistä täytyy siirtää hälytykset valitulle vastuutaholle tai Hätäkeskukselle, jotta mahdollisiin poikkeustapauksiin voidaan reagoida oikealla tavalla.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään hälytysten siirtoihin liittyvät sopimukset. Samalla varmistetaan, ettei hälytysten siirroista käytetä prepaid-kortteja. Samassa yhteydessä tilaajan kanssa kannattaa selvittää, onko kiinteistössä turhia puhe-
linliittymiä, joita ei enää käytetä.

6.3.2 Vartiointi

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta varmistetaan se, onko kohteelle voimassa olevaa vartiointisopimusta, ja pyydetään siihen liittyvät sopimukset sekä palvelukuva-
ukset.

Liikekiinteistöissä käytetään yleisesti piirivartiointia, jossa on sovittu tarkasti, millainen kiinteistökierrös tehdään hälytysten ollessa päällä, minkä ovien ja porttien lukitus hoide-
taan sekä hälytysten vasteaika. Yhä enenevässä määrin käytetään myös etävalvontaa hälytysvalvonnan tukena.

Uuden managerin yhteystiedot päivitetään vartiointiliikkeelle, poistetaan edellisen pal-
velutuottajan oikeudet sekä pyydetään salasana, jolla voidaan asioida hälytyskeskuk-
sen kanssa ja tarvittaessa perua hälytyksiä.

Tilaajan kanssa sovitaan kuka maksaa hälytyskäynnit, kun aiheuttaja on tavattu. Ylei-
sesti on käytössä tapa, jossa turhat hälytyskäynnit peritään niiden aiheuttajan työnanta-

jalta. Jos tämä tapa otetaan käyttöön, kiinteistön käyttäjille on annettava selkeä ohjeistus siihen, kuinka kauan esimerkiksi ovia voi pitää auki, milloin kiinteistössä on hälytykset päällä, ja mitä tulee tehdä, jos huomaa aiheuttaneensa hälytyksen.

Vartiointiliikkeen kanssa kierretään kiinteistö läpi palvelutuottajien kokouksen jälkeen, ja pyydetään heidän ehdotuksiaan siihen, miten turhia hälytyskäyntejä voi vähentää.

6.3.3 Valvontajärjestelmät

Liikekiinteistöissä on yhä enenevässä määrin erilaisia valvontajärjestelmiä. Näihin sisältyvät mm. kameravalvonta, kulunvalvonta sekä hälytysjärjestelmät. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään näihin asioihin liittyvät sopimukset. Selvitetään miten kameravalvonnan tallennus on toteutettu, mikä on kameroiden kuvan laatu, kuka pääsee operoimaan tallenninta, toimivatko hälytinilmaisimet ja onko niitä jostakin syystä jouduttu kytkemään irti.

Useamman käyttäjän kohteissa on yleensä tilakohtaiset hälytysjärjestelmät, ja ne kuuluvat aina vuokralaisen vastuulle.

6.3.4 Pelastussuunnitelma

Pelastussuunnitelma on laadittava asuinrakennuksiin, joissa on vähintään kolme asuinhuoneistoa, sekä se on pidettävä ajan tasalla. Pelastussuunnitelma tulee tehdä jokaiseen rakennukseen erityispiirteet huomioiden.

Vastuu pelastussuunnitelman laatimisesta, ylläpidosta ja viestinnästä on asunto- ja kiinteistöyhtiöissä sen hallituksella. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään pelastussuunnitelma. Tarvittaessa järjestetään pelastussuunnitelman tarkistaminen sekä yhteystietojen päivitys.

6.4 Kiinteistön ylläpitopalvelut

6.4.1 Siivous

Siivouspalveluista vastaavan taho kutsutaan mukaan palvelutuottajien kanssa pidettävään kokoukseen. Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään siivouspalveluihin liittyvät sopimukset.

Siivoukseen liittyen tulee selvittää mm. seuraavat asiat:

- Siivouspalveluiden organisointi, sopimusaika, hankinta- ja kustannusvastuut, erikseen korvattavat työt
- Kulutus-, kustannus-, turvallisuus- ja käyttäytyvyyden mittarit
- Huoltokirjan ylläpito, tietojärjestelmät, raportointi, laadunhallinta, käyttäjien informointi
- Kilpailuttamisen, vastuiden ja sopimusaikaisen yhteistyön tavoitteet. (20)

6.4.2 Vaihtomatot

Edelliseltä palvelutuottajalta, tilaajalta tai siivousliikkeeltä pyydetään vaihtomattopalveluun liittyvät sopimukset, ja selvitetään niistä mattojen vaihtamisvälit.

6.4.3 Ympäristöhuolto

Kiinteistöstä ja sen käyttäjiltä syntyy useita erilaisia jätteitä, jotka täytyy jätelakien ja paikallisten asetusten mukaisesti kerätä ja toimittaa hävitettäväksi, kierrätettäväksi tai muutoin käsiteltäväksi.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään ympäristöhuoltoon liittyvät sopimukset. Haltuunoton yhteydessä tai mahdollisesti kiinteistön ylläpidon johtamisen yhteydessä myöhemmässä vaiheessa selvitetään, vastaako nykyinen ympäristöpalvelu kiinteistön todellisia tarpeita. Selvitetään mitä säästömahdollisuuksia ympäristöhuollon

toteutustapaa muuttamalla kiinteistö voisi saada. Kiinteistökatselmuksella tutustutaan jätehuoneen kuntoon ja siisteyteen. Jos jätehuone on erillinen, varmistetaan, että siitä on maininta vakuutuskirjassa.

Jätehuoltoa järjestettäessä on hyvä huomioida mm. seuraavat seikat:

- Asiakkaiden vaatimukset
- Työturvallisuusnäkökohdat
- Taloudelliset syyt
- Ympäristö- ja laatu järjestelmien seikat
- Imagolliset asiat
- Yleinen siisteys ja viihtyvyys
- Ympäristöasiat (kierrätys ja lajittelu).

Tavoitetilana jätehuollossa tulee olla

- riittävä ja kustannustehokas lajittelu
- noutorytmien optimointi
- jätteastioiden sopivat koot ja toimivuus
- hyödyntämisasteen nosto
- selkeä laskutus
- raportointi ja jatkuva seuranta. (21)

6.4.4 Kulutusseuranta

Lämmön, veden ja kiinteistösähkön kulutus muodostavat yhteensä noin 35–45 % asuinkiinteistöjen hoitokuluista. Erilaiset viat ja häiriöt kiinteistön teknisissä järjestelmissä tai laitteistojen virheellinen käyttö aiheuttavat helposti kulutuksen huomattavaakin kasvua ilman, että kiinteistöhoitaja tai tilojen käyttäjät huomaisivat mitään oleellista muutosta kiinteistön tilassa. Ylikulutus voi jatkua pitkään, jopa vuosia, ja kiinteistön hoitokulut ovat koko ajan tarpeettoman korkeat.

Tuhlausta aiheuttavan virhetoiminnon havaitseminen ja nopea asioihin puuttuminen on useimmiten mahdollista vain, jos kiinteistön lämmön, veden ja kiinteistösähkön kulutuksia seurataan sellaisella kulutusseurantamenetelmällä, joka tuo nopeasti ja havainnollisesti esiin haitalliset muutokset kulutuksissa. (22)

Haltuunoton yhteydessä perustetaan kiinteistön kulutusseurannan mittarit Realia Tampuuriin (jos se otetaan käyttöön), ja edellytetään kiinteistöhuoltoa syöttämään tiedot kuukausittain järjestelmään. Samalla asetetaan hälytysrajat kulutusarvojen muutokselle. Jotta hälytysrajat saadaan toimimaan, Tampuuriin täytyy syöttää myös edellisen vuoden lukemat.

6.5 Huoltokirja

Huoltokirja on kiinteistökohtaisesti laadittu tiedostokokonaisuus, joka sisältää mm. kiinteistön hoidon, huollon ja kunnossapidon lähtötiedot, tavoitteet ja tehtävät sekä niiden ajoitukset ja ohjeet. Huoltokirja on laadittava sellaisiin uudisrakennuskohteisiin tai rakennuslupaa vaativiin korjauskohteisiin, joita käytetään pysyvään asumiseen tai työskentelyyn.

Monien hyötyjen takia ja kiinteistönpitokulttuurin yhtenäistämiseksi huoltokirjan laatiminen ja käyttöönotto on erittäin suositeltavaa myös vanhoille eli käytössä oleville rakennuksille. Lukuisat kiinteistönomistajat ovat omaksuneet käytännön, jossa huoltokirja laaditaan järjestelmällisesti jokaiseen omistajan hallitsemaan uuteen ja vanhaan kiinteistöön. Huoltokirjan tärkeimmät hyödyt kiinteistölle ovat seuraavat:

- Huollon tarjouspyyntöihin ja sopimuksiin on käytettävissä selkeät laajuus- ja tehtävämäärittelyt.

- Kiinteistönhoito on ennakoivaa, suunnitelmallista ja tarpeen mukaista, yllättävät vikakorjaukset ja kiiretilanteet vähenevät.
- Kiinteistön energiatalous pysyy asianmukaisella tasolla.
- Viihtyisien ja terveellisten asumisolosuhteiden ylläpitäminen helpottuu.
- Rakennusosien ja laitteiden optimaalisen elinkaaren saavuttaminen tulee mahdolliseksi asianmukaisen huollon avulla.
- Kiinteistönhoitoliikkeen työn suunnittelu tarkentuu ja työnjohto helpottuu.
- Huoltotyöstä syntyy palautetietoa tilaajalle, seuranta helpottuu.
- Kiinteistön tekniikka ja huoltokohteet sekä huoltohistoria on dokumentoitu helposti käytettävään muotoon ja henkilöiden vaihtuessa asioihin perehtyminen helpottuu. (23)

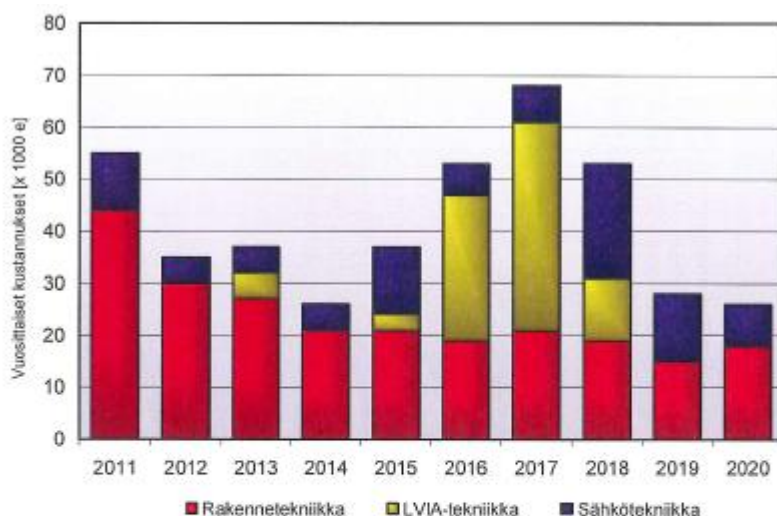
Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta selvitetään, onko kiinteistölle laadittu huoltokirja, mikä on sen kirjautumissivusto, onko sitä käytetty aktiivisesti, mitkä ovat olleet kirjaamis-, kuittaamis- ja raportointikäytännöt, ja pyydetään tunnukset järjestelmän ylläpitäjältä.

Jos kiinteistölle ei ole laadittu sähköistä huoltokirjaa, sen laatimista kannattaa suosittaa tilaajalle.

6.6 PTS-suunnitelma ja kuntoarvio

PTS-suunnitelma tarkoittaa kiinteistön rakenne- sekä LVISA-tekniikoiden pitkän aikavälin suunnitelmaa, joka tehdään yleensä 5 tai 10 vuodeksi. PTS-suunnitelman tarkoituksena on antaa kiinteistön omistajalle ja päättäjille selkeä kokonaiskuva kiinteistön kunnosta sekä edessä olevista remonteista arvioituine kustannuksineen ja ajankohtineen. Kuntoarvio toimii PTS-suunnitelman pohjana. Kuvassa 17 on esitetty, miltä erään pysäköintiyhtiön PTS-suunnitelma näyttää.

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään tehty kuntoarviot sekä PTS-suunnitelma. Kuntoarvio ja PTS-suunnitelma tulisi päivittää vähintään viiden vuoden välein. Tilaajan kanssa tulee keskustella PTS-suunnitelmasta sekä valitusta kiinteistönpitostrategiasta. Jollei kiinteistöstä ole tehty kuntoarviota tai PTS-suunnitelmaa, niiden tärkeydestä tulee keskustella tilaajan kanssa.



Kilnteistön PTS-ehdotus, yhteenveto korjaustarpeista

	Kustannusarvio (x 1000 €) ja ehdotettu toteutusvuosi										Yht.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Rakennetekniikka	44	30	27	21	21	19	21	19	15	18	235
LVIA-tekniikka	0	0	5	0	3	28	40	12	0	0	88
Sähkötekniikka	11	5	5	5	13	6	7	22	13	8	95
Yhteensä	55	35	37	26	37	53	68	53	28	26	418

Kuva 17. Erään pysäköintiyhtiön PTS-suunnitelma

6.7 Korjaukset

Edelliseltä palvelutuottajalta tai tilaajalta pyydetään ainakin seuraavat tiedot tehtyihin korjauksiin liittyen:

1. Investointi-, peruskorjaus ja muut rakennushankkeet edellisiltä viideltä vuodelta
2. Urakka- ja muut sopimukset sekä niihin liittyvät pöytäkirjat
3. Vakuudet, joita korjauksiin liittyy
4. Takuutodistukset.

Tilaajan kanssa tulee sopia seuraavat asiat tuleviin korjauksiin liittyen, jollei niin ole vielä tehty palvelusopimuksessa:

1. Minkä euromäärän ylittävät korjaukset täytyy hyväksyttää hallituksella?

2. Miten osakkaiden ja tilojen käyttäjien tulee ilmoittaa heidän omista korjaus- ja muutostöistä yhtiölle?
3. Miten korjaus- ja muutostöiden suunnittelu sekä valvonta järjestetään ja rahoitetaan?
4. Onko tilaajalla oma sopimusurakoitsijaverkosto josta urakoitsijat valitaan?
5. Voidaanko tarjouksia pyytää Realian Hankintapalveluiden kautta?
6. Millaisista korjaus- ja muutostöistä ilmoitetaan vakuutusyhtiölle?
7. Miten korjaus- ja muutostöiden tiedottaminen hoidetaan?

6.8 Piirustukset ja suunnitelmat

Kohteen haltuunoton yhteydessä tulee saada kaikki olemassa oleva dokumentaatio, mikä liittyy kiinteistön piirustuksiin ja suunnitelmiin. Vanhemmista kohteista ei kuitenkaan valitettavasti aina ole saatavilla kovin paljon piirustuksia ja suunnitelmia, eikä ole tarkoituksenmukaista kiinteistön haltuunoton yhteydessä käyttää liikaa aikaa piirustusten ja suunnitelmien hakemiseen, joita ei sillä hetkellä akuutisti tarvita.

Niitä piirustuksia, joita ei saada edelliseltä palvelutuottajalta tai joita ei ole yhtiön arkistossa, voidaan myöhemmin tarvittaessa tiedustella esimerkiksi kunnan tai kaupungin rakennusvalvontavirastosta. Saatujen piirustusten ja suunnitelmien digitalisoinnista kannattaa keskustella tilaajan kanssa. Kiinteistöstä olisi hyvä saada mm. seuraavat piirustukset ja suunnitelmat:

- lämpöpiirustukset
- vesipiirustukset
- viemäripiirustukset
- ilmanvaihtopiirustukset
- salaojapiirustukset
- sadevesipiirustukset

- sähköpiirustukset ja -työselitykset
- rakennepiirustukset
- työpiirustukset
- LVI-työselitykset ja kojetiedot.

Kuittauslistalla on mainittava mitä piirustuksia on vastaanotettu, mikä on piirustusten säilytystapa sekä se, mitä piirustuksia ja dokumentteja ei ole saatu.

7 Loppupäätelmät

Insinööritöön aihe osoittautui työn aloittamisen jälkeen niin laajaksi, että sitä täytyi tietoisesti rajata koskemaan pelkästään jo olemassa olevia kiinteistöjä ja jättää myös luovutusprosessin tarkastelu pois. Hallinnon, talouden ja tekniikan yksityiskohtiin ei voitu kovin syvällisesti paneutua, mutta toisaalta työn tarkoitus oli antaa yleisohjeistus siitä, mitä asioita haltuunottoprosessissa tulisi huomioida ja miten prosessi etenee.

Tämä ohjeistus esitetään työn lisäksi liitteenä olevissa taulukoissa ja pöytäkirjoissa, jotka on jo otettu Realia Managementissa jossakin määrin käyttöön ja saatu palaute on ollut positiivista. Työtä tullaan kehittämään Realia Managementin sisällä tulevana kuukausina muun muassa siten, että RM-pro prosessikuvausjärjestelmän lisätään oleellisia tietoja asioista, joita työssä on esitetty. Markkinointimateriaaliin joka jätetään tarjouspyyntöjen yhteydessä, tullaan myös lisäämään oleellisimpia asioita tämän työn sisällöstä. Työn varsinainen jalkauttaminen koko organisaatiossa toteutetaan vuoden 2014 alkuvuoden aikana.

Työ auttoi itseäni näkemään sen, että eri tilaajien ja omistajien strategiat ja tarpeet voivat todellakin olla hyvin erilaisia ja että on välttämätöntä ymmärtää omistajan rahoitustaustaa, kiinteistömarkkinoihin vaikuttavia lainalaisuuksia, kiinteistöjen kulujen muodostumista sekä erilaisia vuokrasopimusmalleja jotta voi hoitaa haltuunottoa ja sen jälkeistä ylläpitoa hyvin. Valitettavasti tässä työssä ei näihin mielenkiintoisiin asioihin voitu sen syvällisemmin paneutua, koska työn pääpaino oli haltuunottoprosessissa.

Insinööriyön tekeminen lisäsi myös arvostusta omaa ammattikuntaani kohtaan, koska ymmärsin entistä selkeämmin, miten monipuolisesta ja haastavasta työstä kiinteistöjohtamisessa sen eri muodoissaan on kyse ja kuinka suuresta osasta kansallisvarallisuudesta kiinteistöjohtajat vastaavat.

Lienee suurimpana haasteena, mihin työssä ei vastattu, avoimeksi jäi se, miten riittävässä tilanteessa edelliseltä palvelutuottajalta saadaan riittävä dokumentaatio ja tieto siirrettyä uudelle palvelutuottajalle ja mitä tapoja tilaajalla tulisi olla pakottaa edellinen palvelutuottaja yhteystyöhön uuden palvelutuottajan kanssa ja miten tämä asia tulisi huomioida esimerkiksi palvelusopimuksen sisällössä.

Lähteet

1. Suomen kansallisvarallisuus. 2010. Tilastokeskus.
2. Suomen rakennuskanta. 2012. Tilastokeskus
3. Kari I. Leväinen. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen.
4. Matti Heiskanen. 2012. Kiinteistötalouden tunnusluvut, laskenta, arviointi ja vertailu. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
5. Piia Louekoski. 2012. Kiinteistöalan kansainvälistyminen Suomessa. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
6. Pekka Lith. Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut. Verkkodokumentti. Kiinteistöpalvelut Ry. Luettu 25.9.2013.
7. Nettilaki.com. 2013. Verkkodokumentti. Luettu 26.9.2013.
8. Lea Jokinen. Liiketoimintajohtaja. Eri sijoittajatyypit. 2013. Palaveri 25.10.2013
9. Kiinteistötalouden ja kiinteistöjohtamisen keskeiset käsitteet. 2013. Verkkodokumentti. KTI. Luettu 4.11.2013)
10. Realia Managementin markkinointimateriaali. 2013. Realia Management Oy. Luettu 30.9.2013
11. Haltuunotto prosessi. 2013. Verkkodokumentti. Realia Management Oy. Luettu 2.10.2013.
12. Virve Kiuru. 2012. Haltuunotto prosessin kehittäminen talouden palvelukeskuksessa. Insinööritoimisto.
13. Isännöitsijäntodistus. Verkkodokumentti. 2013. Wikipedia. Luettu 2.10.2013
14. Osakeyhtiölaki. 2013. Verkkodokumentti. Finlex. Luettu 2.10.2013
15. Kiinteistövakuutus. 2013. Verkkodokumentti. Taloyhtiö.net. Luettu 2.10.2013

16. Asiasanasto. 2013. Verkkodokumentti. Maanmittauslaitos. Luettu 2.10.2013
17. Maanvuokralaki. 2013. Verkkodokumentti. Finlex. Luettu 2.10.2013
18. Avainturvallisuusohje 2010. 2010. Verkkodokumentti. Finanssialan keskusliitto. Luettu 2.10.2013
19. Sähkölaitteiston käytönjohtaja. 2013. Verkkodokumentti. 2013. Tukes. Luettu 4.10.2013
20. Markku Nousiainen. 2012. Ylläpitokustannusten hallinta. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
21. Santeri Frilander. 2012. Kiinteistöjen jätehuolto. Luentomateriaali. Metropolia Ammattikorkeakoulu.
22. Kulutusseuranta. 2013. Verkkodokumentti. Taloyhtio.net. Luettu 7.10.2013
23. Hoito ja kunnossapito. Huoltokirja. 2013. Verkkodokumentti. Taloyhtiö.net. Luettu 12.9.2013

Hallinnon haltuunotto

Talouden haltuunotto

Tekniikan haltuunotto

Palvelukuvaus

HALTUUNOTTOKOKOUS TILAAJAN KANSSA

HALTUUNOTTOKOKOUS KIINTEISTÖN PALVELUTUOTTAJIEN KANSSA

Realia Managementin haltuunoton prosessikuvaus